

# **A Avaliação do Desempenho nas Organizações Sociais: Estudo no concelho de Viseu**

Tatiana Cristina Gonçalves Silva

## **Monografia**

Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação da Professora Doutora Susana Fonseca

Coorientação da Professora Doutora Nídia Abrunhosa

Lamego, 2021



## RESUMO

Os recursos humanos têm cada vez mais, um papel relevante e valorizado nas organizações, atualmente é até aceite que estes são os elementos chave para o sucesso organizacional bem como a tábua para a sua sustentabilidade. A gestão do desempenho torna-se também extremamente importante para que certos requisitos sejam cumpridos a partir de uma avaliação do desempenho. No entanto, para além disso, permite-nos entender se as metas e objetivos previamente definidos estão a ser alcançados, podendo desta forma, existir uma readaptação de finalidades que permite manter os colaboradores empenhados e se tornarem em bons profissionais, bem como o incentivo ao desenvolvimento da sua carreira. Neste sentido, esta dissertação foi realizada sobre todas as organizações sociais do concelho de Viseu, no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais realizado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego do Instituto Politécnico de Viseu. Desta forma, o objetivo desta dissertação é abordar o tema do Sistema de Avaliação do Desempenho em 74 organizações sociais do concelho de Viseu. Para a sua execução foi realizada uma fundamentação teórica, uma metodologia e uma análise e interpretação dos dados, os quais nos proporcionou resultados remetidos para o impacto sentido na existência ou inexistência deste sistema de avaliação.

Para a recolha destes dados foi realizado um questionário redigido no *Google Forms*<sup>®</sup> e posteriormente enviado para as organizações sociais. Este questionário foi enviado durante um período de três meses, no entanto não nos foi possível obter a quantidade desejada de respostas devido à pandemia, pois tivemos uma taxa de resposta de apenas 18,9%.

No entanto, as conclusões foram as esperadas, pois comprovamos que o SAD tem influência no desempenho e motivação dos colaboradores, bem como na sustentabilidade das organizações sociais. Concluímos que colaboradores motivados apresentam um melhor desempenho na execução do seu trabalho diário, e a organização por sua vez usufrui desse empenho, o qual, contribui para o seu bom funcionamento e sustentabilidade.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos, Gestão do Desempenho, Sistema de Avaliação do Desempenho, Motivação, Desempenho, Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

Human resources are increasingly playing a relevant and valued role in organizations, currently it is even accepted that these are the key elements for organizational success as well as the board for its sustainability. Performance management also becomes extremely important so that certain requirements are met from a performance assessment.

However, in addition, it allows us to understand whether the goals and objectives previously defined are being achieved, and thus, there may be a readaptation of purposes that allows us to keep employees engaged and become good professionals, as well as the incentive to development of your career.

In this sense, this dissertation was carried out on all social organizations in the municipality of Viseu, within the scope of the Master in Management of Social Organizations held at the School of Technology and Management of Lamego of the Polytechnic Institute of Viseu.

Thus, the objective of this dissertation is to address the theme of the Performance Assessment System in 74 social organizations in the municipality of Viseu. For its execution, a theoretical foundation, a methodology and an analysis and interpretation of the data were carried out, which provided us with results related to the impact felt in the existence or non-existence of this evaluation system.

To receive this data, a questionnaire written on *Google Forms*<sup>®</sup> was carried out and later sent to social associations. This questionnaire was sent out over a period of three months, however it was not possible to obtain the desired amount of response due to the pandemic, as there was a response rate of only 18,9%.

However, the conclusions were as expected, as we proved that SAD has an influence on the performance and motivation of employees, as well as on the sustainability of social organizations. We concluded that motivated employees perform better in their daily work, and the organization, in turn, takes advantage of this effort, which contributes to its good functioning and sustainability.

**Keywords:** Human Resources, Management Performance, Performance Evaluation System, Motivation, Performance, Sustainability.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação tornou-se uma longa viagem, a qual incluiu trajetórias com altos e baixos, devido a inúmeros desafios, incertezas e alegrias constantes.

Todo o processo desta dissertação resultou de um trabalho individual, o que torna todo este trabalho de investigação um pouco solitário. No entanto desde o início do mestrado, contei com o auxílio de diversas pessoas e instituições, as quais sem elas este trabalho não teria sido possível de realizar.

Começo por agradecer à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego pertencente ao Politécnico de Viseu, a qual ingressei em 2015, inicialmente para realizar a minha licenciatura em Serviço Social.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Susana Fonseca, pela relação de confiança e o tempo que disponibilizou para me ouvir e me esclarecer todas as dúvidas e dificuldades que senti ao longo deste percurso.

Passo a agradecer de igual forma à minha coorientadora Professora Doutora Nídia Menezes, que já acompanha o meu percurso académico desde 2015, tendo sido minha orientadora em outras situações, e que mostrou todo o apoio e tempo necessário para as minhas dúvidas ao longo desta dissertação.

Aproveito para deixar o meu agradecimento a todos os docentes com os quais eu lidei ao longo destes anos, por terem contribuído para a minha formação e, com isso, para o meu crescimento enquanto pessoa e profissional.

A todas as organizações sociais do terceiro setor do concelho de Viseu, que, apesar de estarmos a passar por uma situação extremamente delicada devido ao Covid-19, não deixaram de dar a sua contribuição para o meu estudo.

Por fim agradeço a toda à minha família, principalmente aos meus pais, irmãos, namorado e à minha tia Dorisa, pela paciência e contribuições de sugestões ao longo desta investigação, mesmo quando me viam a ficar várias horas à frente do computador nunca deixaram de mostrar o apoio para que não desistisse.



## ÍNDICE GERAL

|  |    |
|--|----|
| Índice de siglas.....  | 7  |
| Índice de tabelas.....   | 9  |
| Índice de figuras.....   | 10 |
| Índice de gráficos.....  | 11 |
| Capítulo I-Enquadramento teórico.....  | 19 |
| I.1- Terceiro sector, organizações sociais, IPSS.....  | 21 |
| I.1.1- Caracterização das IPSS.....  | 21 |
| I.2- Gestão e Avaliação do Desempenho.....   | 23 |
| I.2.1- Conceito de desempenho.....   | 23 |
| I.2.2- Gestão do desempenho.....   | 24 |
| I.2.3- Sistema de avaliação do desempenho.....   | 28 |
| I.2.4- Objetivos, instrumentos e procedimentos do sistema de avaliação do<br>desempenho..... | 29 |
| I.2.5- Métodos da avaliação do desempenho.....   | 30 |
| I.2.6- Avaliação do desempenho como processo de gestão.....                                  | 32 |
| I.2.7- Fontes da avaliação do desempenho.....  | 33 |
| I.2.8- Limites e implicações do processo de avaliação do desempenho.....                     | 34 |
| I.3.Sustentabilidade organizacional.....   | 35 |
| Capítulo II-Metodologia.....   | 37 |
| II.1- Métodos, abordagem e procedimentos.....  | 39 |
| Capítulo III- Apresentação, análise e interpretação dos dados.....                           | 45 |
| III.1. Caracterização dos gestores e das organizações sociais.....                           | 47 |
| III.2. Secção do Sistema de Avaliação do Desempenho.....                                     | 53 |
| III.3. Secção das perguntas finais.....  | 60 |
| Conclusão.....   | 65 |
| Referências bibliográficas.....  | 73 |
| Anexos.....  | 77 |



## ÍNDICE DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela I- Múltiplas razões para o uso de avaliação do desempenho .....   | 33 |
| Tabela II- Estrutura do questionário .....   | 40 |
| Tabela III- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à área de formação dos gestores .....   | 48 |
| Tabela IV- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto aos anos de serviço que o inquirido tem na organização social .....  | 49 |
| Tabela V- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto ao tempo em que a organização social atua no terceiro setor .....   | 50 |
| Tabela VI- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto ao número de colaboradores da organização social .....   | 52 |
| Tabela VII- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à familiaridade com a existência do Sistema de Avaliação do Desempenho .....  | 54 |
| Tabela VIII- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à gestão do desempenho como processo estratégico, de forma a contribuir para a sustentabilidade da organização .....   | 61 |
| Tabela IX- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à possibilidade de existir uma relação profissionalmente próxima com cada colaborador de forma a eles terem uma percepção daquilo que os chefes acham sobre o trabalho que desenvolvem ..... | 62 |
| Tabela X- Diferenças entre as instituições com ou sem o Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à possibilidade de o sistema de recompensas ser o que mais influência o desempenho individual .....   | 63 |

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1- Formas de constituição das IPSS .....   | 22 |
| Figura 2- Ciclo da avaliação do desempenho.....   | 25 |
| Figura 3- Importância e consequências da avaliação do desempenho na ótica do empregado..... | 29 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1- “Quantos anos de serviço tem nesta Organização Social?” .....   | 48 |
| Gráfico 2- “Há quanto tempo a organização atua no Terceiro Setor?” .....   | 49 |
| Gráfico 3- “ Em que áreas(s) de intervenção a organização atua?” .....   | 51 |
| Gráfico 4- “Qual o número de utentes/clientes acolhidos pela organização no ano corrente?” .....   | 52 |
| Gráfico 5- “ Esta familiarizado(a) com a existência do Sistema de Avaliação do Desempenho?” .....  | 53 |
| Gráfico 6- “A adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho foi de carácter obrigatório ou opcional?” .....   | 55 |
| Gráfico 7- “Quais os métodos do Sistema de Avaliação do Desempenho que utiliza?” .....   | 55 |
| Gráfico 8- “Numa escala de 1 a 4 o que sentiu ao ser alvo de uma avaliação?” .....   | 56 |
| Gráfico 9- “Da seguinte lista assinale as duas principais razões que levou à implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho?” .....                                   | 57 |
| Gráfico 10- “No que diz respeito ao colaborador, assinale apenas os aspetos que mais se modificou após a adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho.” .....              | 58 |
| Gráfico 11- Sendo a gestão do desempenho um processo estratégico, na sua opinião ela contribuiu para a sustentabilidade da organização?” .....                             | 60 |
| Gráfico 12- “Na sua opinião a implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho permite promover a motivação profissional e o autoconhecimento dos colaboradores?” ..... | 61 |
| Gráfico 13- “Na sua opinião o sistema de recompensas é o que mais influencia o desempenho individual?” .....   | 63 |
| Gráfico 14- “Considera-se gestor-líder ou gestor-chefe?” .....   | 64 |



## **ÍNDICE DE SIGLAS**

IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social)

ISS (Instituto de Segurança Social)

OSFL (Organizações sem fins lucrativos)

OTS (Organização do Terceiro Setor)

SAD (Sistema de Avaliação do Desempenho)



## **INTRODUÇÃO**



A escolha deste tema deveu-se ao interesse que despertou a disciplina de Gestão das Competências e Sistemas de Avaliação de Desempenho. Na qual foi instruído, em que consiste o sistema de avaliação de desempenho e todas as suas características.

Assim, surgiu a curiosidade sobre o impacto que este poderá ter dentro de qualquer organização que o adote, principalmente sobre os colaboradores que dela fazem parte. Pois, sendo estes o principal fator chave para o sucesso de qualquer organização, o seu desempenho é sem dúvida uma componente a ter em conta, bem como a sustentabilidade da organização.

Esta dissertação será dividida em três capítulos distintos. Primeiramente será apresentado um quadro teórico que se irá debruçar sobre o conceito de Instituições Particulares de Solidariedade Social, a sua legislação e tipologia. Ainda neste capítulo iremos retratar a Gestão e Avaliação do Desempenho, o qual será dividido nos seguintes subcapítulos, são eles: conceito de desempenho; gestão do desempenho; sistema de avaliação; objetivos, instrumentos e procedimentos do sistema de avaliação do desempenho; métodos da avaliação do desempenho; avaliação do desempenho como processo de gestão; fontes da avaliação do desempenho; limites e implicações do processo de avaliação do desempenho. Por fim, o último subcapítulo recai sobre o conceito de sustentabilidade organizacional. Posteriormente, será fomentado o capítulo da metodologia, onde serão explicados os métodos, instrumentos e procedimentos utilizados na realização e aquisição dos diversos dados apresentados neste estudo.

O último capítulo irá recair sobre a apresentação, análise e discussão de resultados, onde serão caracterizadas todas as perguntas do questionário realizado, bem como a apresentação de diversas tabelas e gráficos, as quais irão servir para apresentar os resultados obtidos e fazer uma comparação entre variáveis elegidas.

Assim sendo, definimos como questão de partida: De que forma a implementação de um Sistema de Avaliação do Desempenho melhora o desempenho dos colaboradores e consequentemente a sustentabilidade da organização?

No que diz respeito aos objetivos, estes vão conduzir a investigação para recolher dados de modo a responder aos seguintes objetivos gerais.

1º objetivo geral: Sistematizar o impacto que a avaliação de desempenho tem na sustentabilidade das organizações.

Objetivo específico 2.1: Conceito de sustentabilidade das organizações.

Objetivo específico 2.2: Conceito de sistema de avaliação de desempenho.

Objetivo específico 2.3: Demonstrar como avaliação do desempenho é essencial para a sustentabilidade das organizações.

2º Objetivo geral: Desenvolver e aplicar os resultados obtidos.

Objetivo específico 3.1: Divulgar e ponderar os resultados obtidos no estudo realizado.

Objetivos específico 3.2: Analisar os dados recolhidos na pesquisa anterior.

Objetivos 3.3: Analisar as conclusões obtidas.

Assim sendo, pretende-se com este estudo compreender a importância da implementação de um Sistema de Avaliação do Desempenho nas organizações sociais, bem como qual a sua contribuição para manter a sustentabilidade destas organizações, bem como o desempenho dos colaboradores.

Com a recolha destes dados pretendemos perceber quantas organizações sociais do concelho de Viseu têm o SAD implementado.

A hipótese consiste numa suposição feita com o objetivo de explicar o que não conhecemos, usando para isso variáveis que poderão validar ou não aquilo que pretendemos perceber ou explicar. São as hipóteses que definem o nível que pretendemos atingir sendo assim considerada a diretriz de todo o nosso processo de investigação (Prodanov & Freitas, 2013).

Desta forma, iremos definir as seguintes hipóteses, como possíveis respostas para a questão de partida definida.

Hipótese 1: A motivação tem uma relação significativa com o desempenho dos colaboradores.

Hipótese 2: O bom desempenho dos colaboradores está relacionado com a adoção do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Hipótese 3: A adoção do Sistema de Avaliação de Desempenho influencia a sustentabilidade organizacional.

Pretendemos ainda perceber o modo como as organizações que implementaram este sistema de avaliação, qual e qual a tipologia e a forma que é implementada.

No que diz respeito às instituições onde o sistema não existe, o pretendido é focar em questões mais opinativas, nas quais serão questionados sobre a questão da sustentabilidade, as relações profissionais, a motivação e desempenho colaborador, e por fim o sistema remunerativo.

Após a recolha desta informação pretendemos fazer cruzamento dos dados de forma a entender qual o grau de impacto sentido entre as organizações. Para esta análise de dados será utilizado o SPSS, para nos ajudar a tirar conclusões mais precisas.

# **CAPÍTULO I**

Enquadramento teórico



Este capítulo expõe todas as componentes teóricas e conceptuais desta dissertação, as quais fundamentam todo o desenvolvimento do tema central de investigação, bem como tudo o que ele faz sobressair na área da gestão dentro das organizações do terceiro setor.

## **I.1- Terceiro sector, organizações sociais, IPSS**

### **I.1.1- Caracterização das IPSS**

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), são instituições que se fomentam a partir da iniciativa de pessoas particulares, as quais não pretendem qualquer tipo de lucro, mas sim contribuir para a justiça e solidariedade na sociedade (Pereira, 2013).

Inicialmente é relevante definir o que são as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Segundo o artigo n.º 1 do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) definidos no Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, são “constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: a) apoio a crianças e jovens; b) apoio à família; c) apoio à integração social e comunitária ; d) proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; e) promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; f) educação e formação profissional dos cidadãos; g) resolução dos problemas habitacionais das populações” (Soares, 2015).

No n.º 1 do artigo n.º 2, são definidas as diversas formas de agrupamento destas instituições. Podendo elas ser associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorro mútuo, fundações de solidariedade social e irmandades das misericórdias. Ainda no mesmo artigo, no n.º 2, verificamos<sup>o</sup> que as instituições podem ainda ser uniões, federações ou confederações (Pereira, 2013).

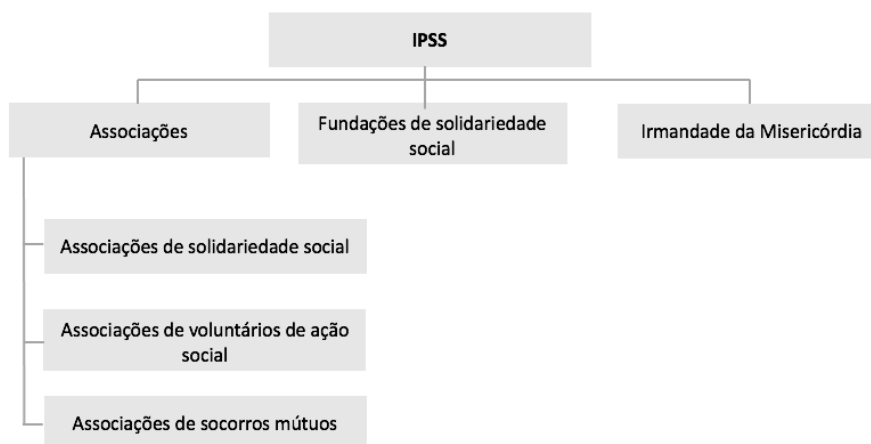


Figura 1- Formas de constituição das IPSS

Fonte: Soares, 2015

As IPSS não pretendem obter qualquer tipo de lucro, mas sim a satisfação dos seus clientes, sendo esta a forma de saber se o trabalho está a ser bem desenvolvido. Segundo Santos (2008) este tipo de instituições, ou seja, em organizações sem fins lucrativos, o lucro é visto pela qualidade dos serviços prestados em áreas específicas (Soares, 2015).

Nas IPSS podemos observar falhas referentes à gestão, onde não existem objetivos e estratégias definidas. Por esta razão constatamos que é importante introduzir alterações nos métodos de trabalho, de gestão e resolução de conflitos.

Também, por vezes as instituições sociais não conseguem dar respostas adequadas à realidade, que poderá ser devido ao tempo de resposta, à precaridade de recursos, ou até pela má aplicação de algumas estratégias (Soares, 2015).

Apesar das IPSS não pretenderem o lucro financeiro é importante que consigam manter a instituição sustentável. Por esta razão o Estado deve assegurar o funcionamento das suas atividades, uma vez que o serviço prestado por estas organizações contribuiu para eliminar lacunas dos serviços públicos. Uma das soluções encontradas foi a criação de acordos do Estado com o Instituto de Segurança Social (ISS) (Soares, 2015).

Quase todas estas instituições são formadas por serviços diversificados de proximidade denominados por valências, as quais se constituem por um conjunto de competências. Cada uma destas valências atuam de forma diferente na prestação de serviços, o que coloca à prova a capacidade de gestão de qualquer instituição. Contudo, para além de uma boa gestão, é importante existir um leque de bons profissionais com as suas funções definidas (Soares, 2015).

No entanto o mais importante para estas organizações do terceiro setor é ir ao encontro dos interesses e direitos dos seus beneficiários, pois estes são fundamentais para a criação e manutenção das instituições (Soares, 2015).

Devido à sua natureza, em Portugal as IPSS possuem isenção de impostos de rendimentos, de selos, contribuições prediais, imposto sobre a venda e circulação de automóveis, de capitais, sobre a indústria agrícola, de compensação e de contribuição industrial, além de, em determinados casos, usufruir o direito à restituição de IVA (Soares, 2015).

A existência de um bom desempenho é essencial para que a instituição seja eficiente, por essa razão é importante obter os melhores resultados a partir dos recursos necessários (Soares, 2015).

O surgimento de novas IPSS tem acontecido e prevê-se que esse crescimento vai continuar a acontecer devido, por exemplo, ao envelhecimento ativo da população, bem como o aumento dos casos de exclusão social (Soares, 2015).

De acordo com o art.º 82º da Constituição da República existem três setores de propriedade dos meios de produção. No caso das Instituições Particular de Solidariedade Social, estas fazem parte do terceiro setor ligado à economia social onde o seu foco principal recai sobre a população necessitada (Pereira, 2015).

Assim, estas instituições, sem fins lucrativos, surgem com a finalidade de prestar auxílio às pessoas de forma a que estas consigam ultrapassar as suas dificuldades. Para além disto, deve ainda mostrar preocupação na gestão dos seus recursos humanos e nas relações com os seus parceiros pois são estes os únicos que poderão colocar em causa o sucesso da organização (Pereira, 2015).

Estamos num mercado cada vez mais desafiante e competitivo, no qual se desenvolveu uma grande importância aos temas ligados aos recursos humanos, ou seja, é dado relevância aos colaboradores como ferramenta de diferenciação entre empresas. Sendo este, um tema que tem sido alvo de vários estudos (Marques, 2017).

## **I.2- Gestão e Avaliação do Desempenho**

### **I.2.1- Conceito de desempenho**

As pessoas são a peça fundamental para qualquer organização. Assim sendo, o desempenho torna-se desta forma um conceito importante, segundo Otley (1999) o conceito de desempenho não é fácil de definir e é um termo ambíguo. No entanto em 2012, Osmani e Maliqi definem o desempenho como sendo um processo onde os colaboradores, a partir das suas habilidades e conhecimentos, praticam o seu trabalho de forma a atingirem os objetivos pretendidos (Gonçalves, 2018).

O desempenho traduz o contributo que cada pessoa fornece para que a equipa, o serviço ou a organização da qual faz parte, atinja o objetivo instituído (Sarmiento *et al.*, 2015).

O desempenho é o resultado da interação entre motivação e a capacidade para trabalhar. Desta forma, a apreensão de cada indivíduo e dos gestores em relação aos desempenhos implica também a preocupação dos mesmos com a motivação inerente (Sarmiento *et al.*, 2015).

### **1.2.2- Gestão do desempenho**

A gestão pode tratar-se da capacidade de fazer com que qualquer organização funcione. Isto é, a forma como gerem as pessoas e como conseguem alcançar os objetivos pré-definidos, considerando-se para isso quatro funções do processo de gestão:

- Planeamento (determinar o previamente o que deve ser feito);
- Organização (estabelecimento as relações entre as pessoas e entre os recursos);
- Direção (determinar, delegar e influenciar o comportamento dos outros);
- Controlo (comparar o atual desempenho pretendido e aplicar ações corretivas se necessário) (Godinho, 2014).

Estas atividades presentes no processo de gestão mostram-se relevantes pois definem as práticas, políticas e sistemas que de qualquer forma vão influenciar o comportamento, atitudes e naturalmente o desempenho dos colaboradores (Godinho, 2014).

O processo de gestão de pessoas surge devido à necessidade de compreender e dar importância aos indivíduos concebendo assim um ambiente em que os colaboradores, individualmente ou em grupo, possam atingir eficientemente os objetivos pretendidos. A gestão na sua prática associa-se com a gestão do desempenho. Pois, a gestão das pessoas tem um peso fundamental para a definição da gestão do desempenho (Godinho, 2014).

É a partir da gestão do desempenho e simultaneamente a sua avaliação, que é possível realizar este incentivo e acompanhamento. Contudo, para além disto, possibilita a verificação de que os objetivos e metas definidos estão a ser alcançados, bem como definir novas metas e objetivos para os colaboradores. No entanto, o pretendido é contribuir para o empenho e desenvolvimento dos colaboradores de forma a estes se tornarem grandes profissionais (Gonçalves, 2018).

Desta forma, a gestão do desempenho é um processo de gestão estratégica de pessoas que permite à organização medir a eficácia e eficiência de cada colaborador, bem como ordenar as diversas práticas ligadas à gestão de recursos humanos e à estratégia organizacional (Marques, 2017).

A existência e a implementação de sistemas de avaliação do desempenho nas organizações são cada vez mais essenciais. Não apenas por se constituírem ferramentas fundamentais no apoio ao desenvolvimento dos colaboradores, como também por conferirem certa

facilidade e credibilidade à diferenciação de um colaborador comparado com outro (Sarmiento *et al.*, 2015).

Para além de que, espera-se, que a partir de um sistema de avaliação do desempenho seja possível determinar e recompensar positivamente os colaboradores.

É possível dizer que a gestão do desempenho progrediu, pois deixou de estar associado ao conjunto de práticas orientadas para medir e ajustar o desempenho do trabalhador, para um processo integrado onde os gestores trabalham com os seus colaboradores com o objetivo de atingir expectativas, medir e rever resultados, bem como recompensar o desempenho de forma a melhorar o sucesso organizacional (Sarmiento *et al.*, 2015).

Segundo DeNisi (2000), a gestão do desempenho é um conjunto de atividades elaboradas pela organização com o objetivo de estimular o desempenho individual ou de grupo, sendo que o objetivo central é melhorar a eficácia organizacional.

A conceptualização da gestão do desempenho tem sido estudada e desenvolvida não apenas pela gestão de recursos humanos, como também pela psicologia organizacional na área do desempenho (Sarmiento *et al.*, 2015).

No entanto, gerir o desempenho consiste em equiparar os objetivos organizacionais com os individuais, a partir da construção de um plano incorporado e viável com indivíduo, fazendo assim um acompanhamento e avaliação final do processo.

A avaliação e a gestão do desempenho não são consideradas sinónimos uma da outra, mas sim partes que se complementam. Considerando-se assim a avaliação do desempenho uma parte integrante da gestão do desempenho, uma vez que avaliar o desempenho implica uma apreciação sistemática do desempenho dos indivíduos no realizar das suas funções (Sarmiento *et al.*, 2015).

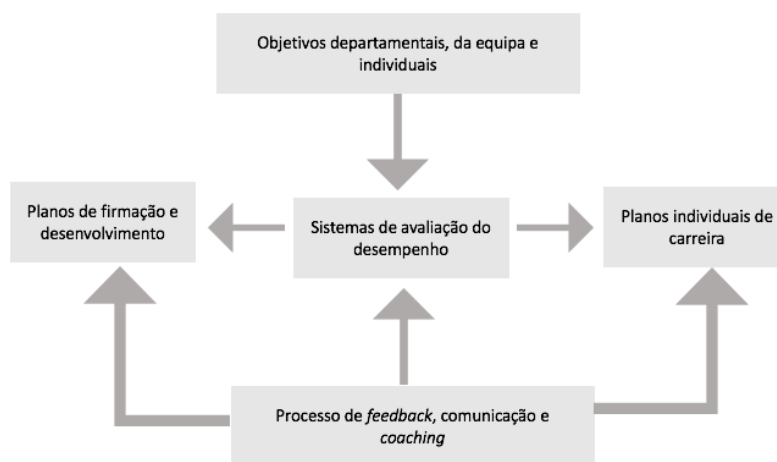


Figura 2- Ciclo da avaliação do desempenho

Fonte: Sarmiento *et al.*, 2015

O ciclo da gestão do desempenho é um processo que engloba cinco etapas. A partir dele é possível associar a descrição das funções de trabalho com a avaliação de desempenho. Vários autores demonstram a criação de um modelo de gestão de desempenho integrado e contínuo, que se baseia em informações de diversas fontes e que retrate a relação entre os objetivos individuais e a estratégia da organização. Tendo tudo isto como objetivo de partilhar um feedback que motive os colaboradores, e simultaneamente que potencie o desenvolvimento da organização e do planeamento das carreiras (Marques, 2017).

Um conceito importante relacionado com o comportamento humano dentro das organizações é então a motivação que estes demonstram. Sendo considerada a pessoa como um dos elementos chave para o sucesso da empresa, a sua motivação é de extrema relevância pois é a ação geradora do desenvolvimento humano. No entanto, nem sempre é encontrada nos diversos ambientes de trabalho causando por isso um baixo nível de satisfação e de produtividade (Soares, 2015).

Os gestores procuram cada vez mais entender e trabalhar a motivação dos seus colaboradores como forma de justificar os motivos que afetam o desempenho das pessoas na realização das suas atividades dentro da organização. É possível comprovar com vários estudos, que o desempenho das pessoas depende da sua motivação e que os desempenhos das organizações dependem das pessoas (Soares, 2015).

Para Idalberto Chiavenato (1987, p. 270) a motivação tem sido usada por diferentes sentidos:

De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que da origem a alguma propensão a um comportamento específico. Esse impulso á ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínios do individuo. Neste aspecto, a motivação esta relacionada com o sistema de cognição do individuo. Cognição (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesma e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui os seus valores pessoais e é profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e experiências anteriores. Assim todos os atos do individuo são guiados pela sua cognição- pelo que ele pensa, acredita e prevê (Soares, 2015).

Outra questão que pode ser levantada, é qual a pessoa indicada para trabalhar a motivação nas organizações. Esta responsabilidade deverá ser dada aos líderes, pois são os membros responsáveis e que estão mais próximos dos colaboradores, sendo por essa razão os únicos capazes de implementar o processo de motivação para que consiga ter uma equipa motivada e produtiva fulcral para o sucesso da organização.

Assim, é do comprometimento destes gestores descobrirem o que motiva cada colaborador e posteriormente agir segundo isso (Soares, 2015).

Esta teoria, de Abraham Maslow, é umas das mais importantes para o estudo da motivação, este apresenta uma pirâmide onde organiza hierarquicamente as necessidades humanas básicas. Estando estas divididas em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização (Soares, 2015).

Para este autor as necessidades das pessoas correspondem a uma hierarquia de valores, ou seja, o comportamento humano pode ter mais do que uma motivação e a satisfação de uma necessidade só faz com que surja outra diferente no mesmo lugar. Provocando assim uma constante procura, por parte das pessoas, de meios para se satisfazerem (Soares, 2015).

Para Frederick Herzberg, existem duas teorias ligadas aos comportamentos das pessoas no local de trabalho. Falando assim de fatores higiénicos e os motivacionais.

Os fatores higiénicos ou fatores extrínsecos, encontram-se relacionados com atividades de trabalho, as quais não são controladas pelos colaboradores, mas sim pela administração das empresas. Estas atividades podem ser: salários, benefícios sociais, condições físicas do trabalho, etc. Foi devido a este que surgiu as premiações, bonificações e recompensas para os funcionários, de forma a que estes dedicassem todo o seu desempenho à organização. Ainda hoje é possível verificar a existência desta teoria, na medida em que se dá algo em troca pelo trabalho feito pelos colaboradores

Por outro lado, os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos já se encontram sob o controlo do indivíduo e retratam todos os sentimentos de auto realização, realização profissional e crescimento individual. Assim, qualquer pessoa ao estar motivada consigo própria, terá um melhor rendimento fornecendo consequentemente benefícios à empresa (Soares, 2015).

As teorias X e Y de Douglas Macgregor, exibem a possibilidade de gerir a produtividade e comportamentos das pessoas nas organizações.

Na teoria X, o autor relata que os colaboradores caracterizam o trabalho como um mal imprescindível para ganhar dinheiro. As pessoas na organização evitam ter muita responsabilidade e mostram descontentamento, sendo que para terem qualquer tipo de rendimento devem ser supervisionados, que neste caso, deverão ser supervisionados pela administração a qual terá de implementar sistemas amplos de controlo (Soares, 2015).

Na teoria Y, Macgregor afirma que as pessoas encaram o trabalho como algo natural que serve como atividades de lazer. Nesta, as pessoas são criativas, ativas e competentes gostando das suas responsabilidades, sendo que cabe à empresa dar as condições essenciais para o funcionário se sentir bem e poder trabalhar de forma plena (Soares, 2015).

### **I.2.3- Sistema de avaliação do desempenho**

São vários os autores que contribuíram para a definição de avaliação de desempenho. Em Portugal, a avaliação de desempenho discutiu-se pela primeira vez em 1940 com a reforma do Código Administrativo. Na altura, era considerado um sistema de avaliação capaz de avaliar a performance da organização tendo em conta apenas o avaliador e um inspetor externo (Lopes, 2016).

A avaliação do desempenho esta relacionada a montante, com a cultura do desempenho presente na organização, a qual identifica as funções a realizar pelo trabalhador. A jusante, com a gestão da remuneração, as necessidades de formação e o desenvolvimento da carreira (Sarmiento *et al.*, 2015).

Avaliar o desempenho dos colaboradores não pode ser visto como um processo monótono nem como um simples ato que permite o controlo, pois o objetivo é provocar efeitos positivos na motivação do colaborador.

Por outro lado, a avaliação do desempenho, consiste na apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores na realização das suas funções, usando como base a análise objetiva dos seus comportamentos seguidos pelo feedback (Sarmiento *et al.*, 2015). No que concerne ao sistema de avaliação do desempenho, este é entendido como um dos instrumentos de gestão que visam promover a partilha dos objetivos da organização e, simultaneamente, incrementar o papel do gestor com orientador dos seus colaboradores de forma a estabelecer assim um compromisso entre todos.

A importância da avaliação do desempenho tem vindo a evoluir aos longo dos anos. Não recai apenas em aspetos motivacionais e de objetivação dos critérios de avaliação, são igualmente atracados aspetos motivacionais e sociais da avaliação.

No entanto, a avaliação de um colaborador pode ser condicionada a partir do ambiente ou pelo sistema social da organização, devido principalmente à forma como o colaborador foi introduzido inicialmente. Assim, é importante que à chegada de um novo colaborador, sejam fornecidas todas as informações necessárias para que este se possa adaptar e encontrar o seu espaço (Sarmiento *et al.*, 2015).

A relevância da avaliação do desempenho ganha um carácter oblíquo à organização e transpõe o mero juízo sobre o desempenho. A necessidade da adoção deste tipo de avaliação pode ser feita por várias razões, tais como: criar um sistema retributivo ajustado ao desempenho do indivíduo; fomentar planos de carreira atrativos; controlar e monitorizar

o trabalho realizado pelo colaborador e rentabilizar as suas competências (Sarmiento *et al.*, 2015).

Assim sendo, avaliação do desempenho não é só importante para o aperfeiçoamento da gestão dos recursos humanos, como também pode ser considerada uma das chaves principais da própria gestão (Sarmiento *et al.*, 2015).

Na imagem a seguir podemos entender a importância que a avaliação do desempenho tem para o colaborador e os efeitos que advêm dessa mesma avaliação.



Figura 3- Importância e consequências da avaliação do desempenho na ótica do empregado

Fonte: Sarmiento *et al.*, 2015

No final a avaliação do desempenho trata de verificar se: os objetivos estabelecidos foram alcançados, de que forma o desempenho individual e grupal pode ser melhorado, e por fim como construir mais metas e resultados (Sarmiento *et al.*, 2015).

#### **1.2.4- Objetivos, instrumentos e procedimentos do sistema de avaliação do desempenho**

O sistema de avaliação de desempenho pode ser constituído por três componentes interligadas, são elas, os objetivos, instrumentos e procedimentos (Lopes, 2016).

No que diz respeito aos objetivos, cabe a cada organização definir os seus próprios objetivos para a avaliação do desempenho dos seus colaboradores. Até porque a organização, os avaliadores e os avaliados assumem objetivos diferentes ao implementar este processo avaliativo. Posteriormente, os resultados obtidos, poderão ser usados para adotar diversas formas de redistribuição de tarefas e responsabilidades na organização, podendo ainda corrigir erros e satisfazer necessidades sentidas (Lopes, 2016).

Relativamente aos instrumentos, estes têm como finalidade fornecer uma medida considerada eficaz para se medir o desempenho dos colaboradores.

Por fim, os procedimentos que servem para orientar a aplicação da avaliação de desempenho, apresentam um conjunto de aspetos essenciais para a sua criação, para a formação dada aos membros integrantes da avaliação e à entrevista praticada com o objetivo de dar feedback ao colaborador no que diz respeito ao seu desempenho (Lopes, 2016).

Grande parte do sucesso dos colaboradores depende do modo como são geridos, recompensados e avaliados. Desta forma, é deveras importante o papel do gestor e a forma como este toma as suas decisões, as quais vão influenciar a autonomia e a responsabilidade do colaborador (Sarmiento *et al.*, 2015).

A existência de justiça e equidade neste tipo de sistema é extremamente importante, pois caso os colaboradores se sintam insatisfeitos e desmotivados, poderão vir a evidenciar desempenhos incorretos (Sarmiento *et al.*, 2015).

Um dos problemas presente na avaliação do desempenho é quando esta é vista como medida de controlo externa. Sendo que o foco do problema recai sobre o conjunto de pressuposições desatualizadas sobre a natureza humana e a motivação (Sarmiento *et al.*, 2015).

Ligado a isto, Mc Gregor (1920) fala da Teoria X e a Teoria Y, que de certa forma se assemelha com os conceitos de Gestor-chefe e Gestor- líder de Glasser (1994).

Segundo Glasser um Gestor-chefe realiza tarefas padrão sem consultar os seus trabalhadores e avalia o trabalho feito de uma forma direta ou a partir de alguém nomeado anteriormente. No decorrer das funções prefere dizer como o trabalho deve ser feito invés de mostrar como o fazer. Por outro lado, um Gestor-líder prefere criar ambientes de discussões bilaterais onde explicita modelos sobre como o trabalho deve ser realizado. Este pretende encorajar os colaboradores a se avaliarem a si mesmos e simultaneamente que estes pretendam atingir uma melhoria constante dando-lhes um treinamento apropriado (Sarmiento *et al.*, 2015).

### **1.2.5- Métodos da avaliação do desempenho**

O desempenho pode ser medido de diversas formas, a escolha do método de avaliação deve ter em conta os objetivos da avaliação, o contexto em que é realizada a avaliação, o público-alvo a que se destina, e por fim, fazer uma ponderação sobre as vantagens e desvantagens que cada um dos métodos encerra (Gonçalves, 2018).

Podemos falar de métodos tradicionais e dos modernos. Os métodos tradicionais baseiam-se nas qualidades pessoais dos indivíduos, como por exemplo, o conhecimento, lealdade, liderança, iniciativa, etc. (Gonçalves, 2018).

O tradicional é constituído por escalas ancoradas em traços ou gráficos, incidentes críticos, ordenação simples e ensaio narrativo. O primeiro tem como base o uso de escalas com uma série de características onde o avaliador pontua o desempenho. De seguida, os incidentes críticos, onde é feito o registo dos comportamentos desejáveis e não desejáveis que cada colaborador realiza. Posteriormente, a ordenação simples que consiste em classificar os colaboradores do melhor para o pior. Por fim, o ensaio narrativo, que consiste no avaliador realizar uma descrição sobre o avaliado tendo em conta os seus pontos fracos e fortes fornecendo posteriormente sugestões de melhoria.

No que concerne aos métodos modernos este é formado pela gestão por objetivos, escalas ancoradas em comportamento (BARS), *assessment centres* e gestão de competências. O primeiro retratado consiste na avaliação dos colaboradores através de objetivos anteriormente definidos, sendo que segundo Pulakos e O'Leary (2011), esses objetivos devem ter um conjunto de características *SMART* (específicas, mensuráveis, alcançáveis e com prazos pré-definidos). Em relação às escalas ancoradas em comportamentos (BARS), este resulta da junção do método de incidentes críticos com o método das escalas ancoradas em traços ou gráficos. Este tem como vantagens a descrição correta e objetiva dos comportamentos dos colaboradores. De seguida, o *assessment centres*, é caracterizado pela realização de uma avaliação feita ao longo de dois ou três dias nos quais os colaboradores serão observados no decorrer da sua função. Por último, a gestão de competências, veio revolucionar um pouco pois tradicionalmente a gestão de recursos humanos baseava-se apenas nas funções e hoje já se começa a dar importância às competências. Assim, este consiste em criar formas de dar a conhecer aos colaboradores as expectativas da empresa, e de como devem se comportar para atingir os objetivos definidos (Gonçalves, 2018).

Com o objetivo de aprofundar os métodos e técnicas de avaliação do desempenho, considera-se que estes podem ainda ser divididos em três grupos. Sendo denominados, Segundo Rocha (1997), em métodos absolutos de classificação, métodos comparativos e métodos escritos (Godinho, 2014).

Assim sendo, quando falamos do método absoluto de classificação, inclui-se as escalas gráficas (representada por escalas numéricas), uma *checklist* (formada por frases pré-definida que serão quantificadas), e por último a escolha forçada (consiste num conjunto de frases que melhor descrevam o comportamento e estarão divididas por níveis) (Godinho, 2014).

No caso do método comparativo, este abrange a ordenação (lista ordenada de, por exemplo, 1 a 10), comparação (compara-se os funcionários entre si), e a distribuição forçada (consiste numa classificação escalada com vários níveis) (Godinho, 2014).

Em último, o método crítico, é constituído pelos incidentes críticos (obriga o colaborador a definir factos positivos e negativos vividos), o ensaio (descrição feita pelo colaborador sobre um dado período de tempo), finalmente a pesquisa de campo (entrevistas feitas por especialistas à chefia com o objetivo de saber sobre o desempenho dos colaboradores) (Godinho, 2014).

### **I.2.6- Avaliação do desempenho como processo de gestão**

A avaliação do desempenho, enquanto sistema estratégico de gestão das competências das pessoas visa, na altura em que é implementado, dinamizar e explorar os processos integrados de gestão (Sarmiento *et al.*, 2015).

A avaliação do desempenho enquanto processo de gestão visa:

- Processo de agregar pessoas, que constituem a base de informações para o inventário de recursos humanos;
- Processo de estimular pessoas, onde se identifica se as pessoas estão bem, integradas e motivadas;
- Processo de recompensar pessoas, que indica se as pessoas estão a ser adequadamente recompensadas e renumeradas;
- Processo de desenvolver pessoas, que demonstram as potencialidades e fragilidades de cada colaborador;
- Processo de retenção ou saída de pessoas, que apresentam um desempenho e os resultados alcançados pelos colaboradores;
- Processo de monitorização de pessoas, que proporciona informações sobre o progresso e desenvolvimento dos indivíduos;
- Processo de reclamação, que permite aos trabalhadores reclamar por aspetos que têm importância para eles e não estão a ser cumpridos.

Esta avaliação tem de fazer sentido não só para os avaliadores como também para os avaliados. Estes têm de sentir que existem meios e recursos suficientes que lhes possibilitam desenvolver-se e como por consequência apresentar desempenhos de excelência (Sarmiento *et al.*, 2015).

Cleveland, Murphy e Williams (1989) sistematizam quatro grandes grupos. Os quais consistem nas diferentes razões pelas quais são usados e implementados os sistemas de avaliação do desempenho, que devem ser aplicados a todos os colaboradores da organização, conforme se pode verificar no quadro a seguir apresentado (Sarmiento *et al.*, 2015).

Tabela I- Múltiplas razões para o uso de avaliação do desempenho

| <b>Aplicações Gerais</b>                       | <b>Aplicações Específicas</b>   |
|--|---|
| <b>Desenvolvimento</b>                         | -Identificação das necessidades de treino e de formação individuais<br>-Feedback sobre o desempenho<br>-Determinação de transferências internas<br>- Identificação dos pontos fortes e das necessidades de desenvolvimento individuais                                  |
| <b>Decisões administrativas</b>                | - Modificação ou manutenção da remuneração<br>-Cessação de contrato de trabalho<br>-Reconhecimento do desenvolvimento individual<br>-Identificação de fracos desempenhos  |
| <b>Manutenção de objetivos organizacionais</b> | - Planeamento dos recursos humanos<br>-Determinação de necessidades organizacionais de treino e formação<br>-Avaliação do sistema de recursos humanos<br>-Informação sobre a identificação de objetivos<br>-Reforço das necessidades de desenvolvimento organizacionais |
| <b>Documentação</b>                            | - Documentação de decisões sobre gestão de recursos humanos<br>- Ajuda em processos legais de reclamação  |

Fonte: Elaboração Própria

### **I.2.7- Fontes da avaliação do desempenho**

Segundo Sekiou e colaboradores (2009), podemos ainda falar de várias fontes de avaliação do desempenho que se representam como um processo ao qual o avaliado é submetido (Godinho, 2014).

Poderá ser usado a autoavaliação, o qual se entende como um método subjetivo pois é onde o colaborador pronuncia-se de forma honesta sobre a qualidade do seu desempenho.

A avaliação feita pelo chefe, sendo que este terá de ser aquele que mais contato direto tem com o colaborador. Contudo este tipo de avaliação poderá ser sujeito de erros de cotação (Godinho, 2014).

Outro tipo é a apreciação feita pelos inferiores hierárquicos e colegas de trabalho, sendo que o pretendido é avaliar o desempenho da chefia.

O quarto método consiste na avaliação realizada pelos clientes ou destinatários com o objetivo de avaliar a atividade feita pelos colaboradores (Godinho, 2014).

Por fim temos a avaliação 360° graus, que também é conhecida como avaliação de múltiplas fontes. Esta envolve os subordinados, colegas, superiores hierárquicos e clientes, os quais terão de realizar um questionário que tem como finalidade demonstrar a realidade da organização. Este último método passa ainda por uma discussão com o avaliado que poderá levar à necessidade de criar um plano de ação que corrigirá os seus pontos fracos (Godinho, 2014).

### **1.2.8- Limites e implicações do processo de avaliação do desempenho**

Importante realçar que a avaliação do desempenho não está isenta de erros. Tal como toda a atividade humana, os problemas podem se minimizar desde que os intervenientes estejam conscientes de que estão ou poderão vir a cometer erros e posteriormente admiti-los.

Como forma de extinguir estes erros, é relevante que este processo seja o mais simples, válido e fiável (Sarmiento *et al.*, 2015).

Caso estes erros sucedam irá criar um grau de desconfiança e descrédito que levará a que os avaliados criem formas de se protegerem deste processo fastidioso em que são obrigados a participar porque a direção assim o exige. Por esta razão é verdadeiramente importante que os avaliadores estejam familiarizados e sensibilizados sobre as consequências que poderá provocar em cada colaborador.

Dentro de várias possíveis consequências, os erros de cotação mais usuais são:

- Efeito contraste, em que o avaliador se baseia em estereótipos ao lidar com as situações.
- Semelhança com o avaliador, onde é feito um julgamento mais favorável aos colaboradores que se assemelhem com o avaliador.
- Efeito halo, que provoca uma tendência em generalizar a classificação, ou seja, o avaliador tende a dar a mesma classificação em todos os itens de avaliação.
- Erro central, onde o avaliador evita fornecer classificações presentes nos extremos da escala, atribuindo apenas as pontuações neutras.
- Erro dos extremos, este é o contrário do anterior, o avaliador tem tendência em avaliar de forma extrema.
- Padrões impróprios de avaliação, na qual se utiliza padrões ou escalas que não se ajustem ao desempenho.
- Fixação em avaliações passadas, onde não existe qualquer tipo de evolução positiva ou negativa em relação ao desempenho.
- Efeito presente, a qual só se baseia no último desempenho vivenciado.

- Efeito de primazia ou de primeira impressão, que como o nome indica o avaliador baseia-se principalmente nas primeiras impressões observadas.
- Má fé, neste existe a tendência em avaliar sem ética, tendo por base comportamentos reprováveis do avaliador (Sarmiento *et al.*, 2015)

### **I.3.Sustentabilidade organizacional**

A sustentabilidade é um tema que tem sido alvo de várias discussões em várias áreas, como na política, universidades e organizações diversificadas. Contudo, seja qual for a área ou contexto em que o conceito de sustentabilidade é abordado, estão presentes diversas divergências e complexidades a nível conceptual, o que torna a sustentabilidade um conceito pouco preciso (Marques, 2014).

A definição de sustentabilidade das organizações surge em 1987 no relatório Brundtland, no entanto tem sofrido diversas modificações (Silva, 2014).

Segundo o argumento dado por Pojasek, a sustentabilidade numa organização seja ela de cariz social, económica ou ambiente deverá passar por um processo triangular. Isto é, uma gestão transparente e responsável, para além de proporcionar ativos a longo prazo, bem como a prestação de conta aos parceiros, “a sustentabilidade é a capacidade de uma organização para gerenciar de forma transparente a sua responsabilidade na gestão ambiental, no bem-estar social e na gestão económica prosperando a longo prazo, prestando simultaneamente contas aos seus stakeholders”. (Silva, 2014, pag.19).

O desenvolvimento sustentável é essencialmente um processo de transformação onde a exploração de recursos, a direção de investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se conciliam e reforçam o potencial presenciado, com o objetivo de refletir as necessidades e aspirações humanas (Carlos, 2008).

O conceito de sustentabilidade ganhou importância através de uma diversidade de outros temas emergentes, tais como, a ecologia, o meio ambiente, o voluntariado, a educação, saúde e bem-estar, exclusão social, pobreza e os direitos humanos (Marques, 2014).

Assim, este termo não está apenas associado a nível empresarial, pois também ganhou relevo no contexto das organizações sociais. Sendo o objetivo dar importância e continuidade aos compromissos e ações das instituições sociais e ambientais para a construção social e desenvolvimento humano (Marques, 2014).

Desta forma, uma organização para ser considerada sustentável tem de corresponder a quatro critérios essenciais, são eles: ser economicamente viável; deve ocupar uma posição competitiva no mercado; deve produzir sem danificar o meio ambiente; bem como contribuir para o desenvolvimento social da região e do país onde está inserido (Marques, 2014).

Uma organização para ser sustentável deve assim procurar manter-se sustentável, realizando atividades que não decorram apenas no momento em que se encontram, mas que sirvam principalmente para promover a sua sobrevivência a longo prazo.

Uma organização sem fins lucrativos (OSFL) para ser sustentável a nível económico deve então ser capaz de ser eficaz e eficiente no cumprimento da sua missão. Esta deve usar as doações e a criação de novas parcerias como incentivo para se afirmar perante o âmbito social de que faz parte (Marques, 2014).

Um certo número de OSFL ainda não tem em consideração a importância do profissionalismo, no entanto a necessidade de adquirir novos recursos humanos capacitados para os serviços sociais considera-se essencial para alcançar os objetivos estipulados (Marques, 2014).

A conceptualização de questões de sustentabilidade nas organizações do terceiro setor (OTS) deve ter em conta dois conceitos importantes, são eles: organização e gestão (Silva, 2014).

Por organização entendemos, segundo Parsons, como unidades sociais ou agrupamentos sociais que são construídas e reconstruídas de forma intencional, com o objetivo de atingir objetivos específicos (Silva, 2014).

No que diz respeito à gestão, segundo Anheier (2005), podemos falar de três níveis de gestão. O primeiro é a gestão de recursos humanos onde se presencia uma interação e contributos de todos os indivíduos que fazem parte de ambiente organizacional. O segundo nível é a gestão estratégica, a qual consiste no cumprimento da missão estipulada pela organização, é onde as organizações desenvolvem uma visão a longo prazo. Por último, falamos de gestão financeira, que no caso das OTS, não está ligada à maximização de lucros, mas sim na sua rejeição (Silva, 2014).

Segundo Fowler (2000), uma instituição para sobreviver tem de ter certas características e capacidades, sendo as seguintes:

- Capacidades internas;
- Agilidade;
- Conseguir lidar com a instabilidade e o imprevisível;
- Capacidade de adaptação (Silva, 2014)

## **CAPÍTULO II**

Metodología



A metodologia inclui o estudo dos vários métodos aplicáveis, isto é, o processo de conduzir cada projeto de investigação específico. As técnicas referem os meios, as ferramentas específicas, as abordagens que permitem a aquisição de informações relevantes, a respetiva análise dos dados bem como inferências subsequentes a realizar.

## **II.1- Métodos, abordagem e procedimentos**

A metodologia é entendida como uma disciplina capaz de compreender, estudar e avaliar os diversos métodos que podem ser usados para efetuar um estudo académico. Assim, esta permite a utilização de técnicas e procedimentos que devem ser tidos em conta para a elaboração do conhecimento, de forma a provar a sua validade e utilidade nos vários problemas da sociedade (Prodanov & Freitas, 2013).

Conforme Proetti (2005), o principal objetivo da metodologia é organizar as atividades da pesquisa e por consequência tornar-nos mais próximos do objetivo que pretendemos com a pesquisa. Este autor diz-nos também, que é a partir da adoção de métodos e processos que o investigador adota um papel interventivo e de interação com a realidade, e com isso reproduz conhecimento científico (Marques, 2014).

Assim, neste capítulo irá se desenvolver a metodologia utilizada nesta investigação o que permitirá atingir o objetivo delineado. O que consiste em descrever todas as etapas exploradas, bem como a seleção das opções metodológicas tomadas até chegar aos resultados do estudo.

Este estudo recaiu sobre todas as instituições sociais do concelho de Viseu, independentemente das suas respostas sociais ou da sua natureza jurídica. Para as definirmos foi utilizada por base a Carta Social, a qual está ligada ao estudo de análise da dinâmica da Rede de Serviços Sociais (RSES). Desta forma, a partir dela é possível conhecer todas as respostas sociais, localização territorial, contactos e equipamentos de todas as instituições portuguesas, sendo que são as mesmas que fornecem todas as informações devidamente atualizadas.

Após toda a pesquisa na Carta Social foi-nos possível recolher o nome de 74 instituições nas 25 freguesias que o concelho de Viseu apresenta.

No presente estudo utilizamos técnicas de investigação documentais e não documentais. No que diz respeito às técnicas documentais executámos uma pesquisa bibliográfica, a qual se caracteriza pelo estudo sistematizado que se desenvolve a partir de material publicado em revistas, livros, jornais, entre outros. Segundo Dexter (1971) nenhuma investigação deve se basear apenas a partir de dados recolhidos numa só fonte (Russo 2017).

Face ao mencionado, na presente dissertação foram usadas obras de referência tais como: teses e dissertações publicadas, bem como livros alusivos ao tema disponíveis nas redes eletrónicas e bibliotecas.

No que toca às técnicas de investigação não documentais, recorremos ao questionário, o qual é apresentado no anexo número um. Este foi elaborado tendo em conta a revisão de literatura efetuada anteriormente e foi submetido a análise por parte da orientadora e coorientadora desta dissertação. A partir daí, foram adotados os ajustes necessários até chegarmos à conclusão de que tínhamos todas as perguntas necessárias para retirar os dados pretendidos.

Posteriormente, o questionário foi enviado por correio eletrónico, como podemos verificar no anexo número 2, através da ferramenta *Google Forms*<sup>®</sup>, disponibilizando o acesso a partir do seguinte *link*: <https://forms.gle/XtuGwK8n5k9zRDyx6>.

A vantagem de uma abordagem desta natureza é a possibilidade de questionar um elevado número de instituições sem que estejamos perante impedimentos a nível da localização geográfica. Tornando assim possível a recolha de dados simultânea em diversas freguesias. O envio dos 74 questionários foi realizado no mês de setembro de 2020, no entanto apenas se obteve 14 respostas, num período de três meses.

O questionário realizado foi formado por cinco secções e três subsecções, as quais formam 38 questões (tabela 2). Dessas questões, oito delas são consideradas perguntas abertas; cinco são dicotómicas; vinte e uma são perguntas previamente codificadas e as quatro restantes foram feitas segundo a escala cinco de *Likert*.

Tabela II- Estrutura do questionário

| <b><u>Secções</u></b>  | <b><u>Questões</u></b>                                  |
|--|---|
| I-Dados do gestor  | 1-Género  |
|  | 2-Idade   |
|  | 3-Habilitações Literárias                               |
|  | 5-Qual a sua área de formação?                          |
|  | 6-Quantos anos de serviço tem nesta área?               |
|  | 7- Freguesia onde trabalha?                             |
|  | 8-Qual o cargo que desempenha na organização?           |
|  | 9-Quantos anos de serviço tem nesta Organização Social? |
|  | II- Caracterização da instituição                       |
| 2-Qual o número de colaboradores (funcionários e voluntários) desta organização? |   |
| 3-Qual a natureza jurídica em que se enquadra a organização?                     |   |

|   |   |
|---|---|
|   | 4-Em que área(s) de intervenção a organização atua?   |
|   | 5-Qual o número de utentes/clientes acolhidos pela organização no ano corrente?   |
| III- Adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho | 1-Esta familiarizado(a) com a existência do Sistema de Avaliação do Desempenho?   |
|   | 2-Tem implementado algum Sistema de Avaliação do Desempenho?  |
| IV- Sistema de Avaliação do Desempenho            | 1-Como teve conhecimento da existência do Sistema de Avaliação do Desempenho?   |
|   | 2-A adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho foi de carácter obrigatório ou opcional?   |
|   | 3-Há quanto tempo tem implementado o Sistema de Avaliação do Desempenho?  |
|   | 4-Com que frequência a entidade elabora essa avaliação?   |
|   | 5-Frequentou alguma ação de formação sobre o atual Sistema de Avaliação do Desempenho adotado na organização?   |
|   | 6-Qual(ais) o(s) métodos de Avaliação do Desempenho que utiliza?  |
|   | 7-Já foi alvo de Avaliação do Desempenho na organização em que trabalha?  |
|   | 8-Qual o método de Avaliação do Desempenho a que foi sujeita?   |
|   | 9-Numa escala de 1 (nada satisfeito(a)) a 4 (muito satisfeito(a)) o que sentiu ao ser alvo de uma avaliação?  |
|   | 10-A quais destas opções deu mais importância para definir o método de Avaliação do Desempenho?   |
|   | 11-Da seguinte lista assinale as duas principais razões que levou à implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho?  |
|   | 12-Numa escala de 1 a 7, sendo o 1 menos relevante e o 7 mais relevante, numere o nível de incidência, que para si, a avaliação do desempenho apresenta nestes processos? |
|   | 13-No que diz respeito ao colaborador, assinale apenas os aspetos que mais se modificou após a adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho?                              |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
|                             | 14-Acha que o Sistema de Avaliação do Desempenho implementado fornece os resultados com fidelidade, praticabilidade e aceitação desejável?   |
|                             | 15-Preencha a tabela indicando o que considera pouco relevante, relevante ou muito relevante?  |
|                             | 16- Na sua opinião a existência de um Sistema de Avaliação do Desempenho potência um(a):   |
| Secção das perguntas finais | 1-Sendo a gestão do desempenho um processo estratégico, na sua opinião ela contribui para a sustentabilidade da organização?   |
|                             | 2-Na sua opinião a implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho permite a motivação profissional e o autoconhecimento dos colaboradores?  |
|                             | 3-Concorda com a possibilidade de existir uma relação profissionalmente próxima com cada colaborador de forma a estes terem uma perceção daquilo que os chefes acham sobre o trabalho que desenvolvem? |
|                             | 4-Na sua opinião o sistema de recompensas é o que mais influência o desempenho individual?   |
|                             | 5-Considera-se gestor-chefe ou gestor-líder?   |

Fonte: Elaboração Própria

Podemos dizer que foi feita uma pesquisa quantitativa pelo uso do SPSS® para a análise de dados bem como a representação em gráficos e tabelas desses mesmos dados o que facilita a sua interpretação e compreensão. No entanto, também poderemos afirmar o uso da análise qualitativa, na medida em que foram realizados textos descritivos no caso de, por exemplo, na explanação das respostas obtidas no questionário, onde era solicitada a opinião dos gestores sobre os temas em causa.

O SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*), é muitas vezes utilizado no campo das ciências sociais, este pode auxiliar diversos pesquisadores em várias áreas na exploração de diferentes problemas e hipóteses de pesquisa. Cabe a cada pesquisador explorar a constituição do instrumento tendo em conta a análise que vai usar e ter conhecimento sobre os testes e a forma como irão ser usados na sua análise de acordo com os objetivos e variáveis em estudo (Meirelles,2014).

Assim, na utilização do SPSS, antes de se constituir a pesquisa deve definir-se uma lógica, testando o instrumento e utilizando o programa de forma a se perceber se este está adequado àquilo que se pretende explorar. E simultaneamente entender se o mesmo

programa consegue analisar e testar as hipóteses, sendo elas empíricas ou teóricas (Meirelles,2014).

Iremos usufruir do teste do qui-quadrado, o qual serve para avaliar quantitativamente a relação entre o resultado de uma experiência e a distribuição esperada para determinado fenómeno, de forma a validarmos os valores que apresentamos no fim.

Desta forma, o uso do qui-quadrado irá nos permitir avaliar as diferenças entre as organizações sociais que tenham ou não implementado o Sistema de Avaliação do Desempenho. Comparando esse aspeto com outros considerados por nós importantes.

Assim, comparamos a implementação ou não do SAD com: a área de formação dos gestores; o número de anos de serviço que o gestor tem na organização social em causa; o número de tempo em que a organização se encontra em funcionamento; o número de colaboradores integrantes; a familiaridade com a existência do SAD; o princípio de sustentabilidade; a existência de relações profissionais próximas, e por último, relacionado com a existência de um sistema de recompensas que impulsiona o desempenho individual. Importante referir que em ambos os casos, o pesquisador não deve restringir-se apenas à descrição dos resultados obtidos pois deverá acrescentar algo novo, como a sua opinião e conclusões pessoais (Prodanov & Freitas, 2013).

Teno me conta tudo isto, esta dissertação consiste num estudo de caso, pois este é utilizado quando se pretende realizar um estudo exaustivo e pormenorizado sobre determinada família, indivíduo, comunidade ou grupo, como objetivo de estudar os vários aspetos a eles associados. Associado à realização deste estudo são necessários alguns requisitos básicos, tais como, objetivação, originalidade, coerência e severidade (Prodanov & Freitas, 2013).

Este tipo de estudo faz com que os pesquisadores tenham uma grande capacidade de observação e um grande equilíbrio intelectual. É usado quando se pretende trabalhar condições contextuais que se achem pertinentes para o problema escolhido (Prodanov & Freitas, 2013).

“Deste modo, o estudo de caso não se caracteriza como uma maneira específica para a coleta de dados nem simplesmente uma característica do planeamento de pesquisa em si; é sim uma estratégia de pesquisa abrangente” (Prodanov & Freitas, 2013, p.62).

Desta forma, o estudo de caso é usado para: explorar situações da vida real nos quais os limites não estejam nitidamente definidos; descrever o contexto em que a investigação está a decorrer e explicar as variáveis causas referente a determinado acontecimento.

Este estudo de caso pode ser usado tanto em pesquisas exploratórias quanto em descritivas e explicativas, cabe a cada investigador definir o mais adequado. Contudo terá

de se ter em conta um conjunto de limitações possíveis no que diz respeito ao rigor metodológico, à dificuldade de generalização e ao tempo disponibilizado para a pesquisa (Prodanov & Freitas, 2013).

Importante realçar que este estudo pode incidir sobre um caso único ou casos múltiplos. No caso desta investigação é necessário usar o estudo de casos múltiplos, pois estes são considerados mais convincentes por remeterem para uma lógica. Existem várias características ligadas ao estudo de caso, uma delas incide sobre a diversidade de fontes usadas pelos investigadores, pois estes, podem usar vários métodos e recolha de dados necessários para o problema escolhido (Prodanov & Freitas, 2013).

No entanto, durante a investigação, o estudo de caso pode apresentar uma certa complexidade pois poderão existir mais variáveis necessárias do que dados adquiridos. Assim, o investigador terá de estar preparado para usufruir de outros tipos de fontes fidedignas e validadas, usando para isso, a triangulação de dados, informações, teorias ou evidências (Prodanov & Freitas, 2013).

É a partir desta estratégia de análise que é possível ter convergência dos resultados, pois o uso de diversas fontes traduz um elevado grau de confiabilidade ao estudo (Prodanov & Freitas, 2013).

Tendo em conta tudo isto, o estudo de caso a ser efetuado tem como finalidade realçar o sistema de avaliação de desempenho, baseando-se em casos múltiplos por um elevado número de organizações sociais.

Cabe ao investigador definir também o seu método científico, este, é um conjunto de vários procedimentos adotados com o objetivo de atingir o conhecimento, ou seja, é um procedimento que pretende alcançar determinado fim. O método é o modo e a forma de pensar, é um conjunto de condutas ou operações mentais utilizadas na pesquisa (Prodanov & Freitas, 2013).

O método que se enquadra neste estudo é o método comparativo, pois este, visa fazer comparações com o objetivo de estudar as diferenças e semelhanças existentes, e posteriormente explicar as divergências encontradas. Assim, permite explicar dados concretos identificando os elementos abstratos, constantes e gerais que dele fazem parte (Prodanov & Freitas, 2013).

O estudo que se pretende fazer requer este método, porque irá se realizar uma comparação entre as diversas organizações sociais, das quais, pretende-se saber se têm ou não o Sistema de Avaliação do Desempenho implementado.

## **CAPÍTULO III**

Apresentação, análise e interpretação dos dados



Neste capítulo iremos caracterizar todo o questionário utilizado neste estudo, ou seja, vamos analisar todas as respostas às questões realizadas apresentando as percentagens correspondentes. Foram enviados 74 questionários sendo que apenas 14 organizações nos responderam. Para além disto, devido ao avanço tecnológico e a existência de uma diversidade de softwares, neste estudo iremos usufruir do SPSS para recorrer à nossa análise e simultaneamente à interpretação de dados.

### **III.1. Caracterização dos gestores e das organizações sociais**

Dos questionários cerca de 92,9% dos gestores foram do sexo feminino e apenas 7,1% eram do sexo masculino, ambos com idades compreendidas entre os 29 aos 54 anos de idade. Assim sendo, podemos afirmar que tivemos o resultado que estávamos à espera, pois normalmente são pessoas do sexo feminino que se encontram na direção técnica em organizações pertencentes ao terceiro setor.

Quanto às suas habilitações literárias, grande parte deles (71,4%) são licenciados, 21,4% têm mestrado e 7,1% têm o secundário. Destes, a área de formação mais referenciada é a de Serviço Social com uma percentagem de 35,7%, no entanto são retratadas outras áreas, tais como: Educação Social (21,3%), Saúde (7,1%), Psicologia (7,1%), Gestão (7,1%) e Contabilidade (7,1%).

Foi importante perceber a diversidade de áreas, embora não seja muito diversificada, as respostas foram ao encontro daquilo que se esperava, existindo um maior número de profissionais licenciados na área de Serviço Social.

Recaindo sobre a área de formação dos gestores das instituições avaliadas (tabela III), verifica-se que as instituições nas quais os gestores são da área de Serviço Social, Contabilidade e Gestão apresentam uma maior tendência para a implementação do SAD.

Contudo as diferenças apresentadas na tabela não demonstram significância estatística, uma vez que  $p > .05$ .

Com isto chegamos à conclusão de que a área em que os profissionais se formam não dita, e não coloca em causa a existência do Sistema de Avaliação do Desempenho, ou seja, não podemos dizer que o grau/área escolar ou académica impulsiona obrigatoriamente a decisão de tomar, por opção, a implementação deste sistema de avaliação.

Tabela III- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à área de formação dos gestores

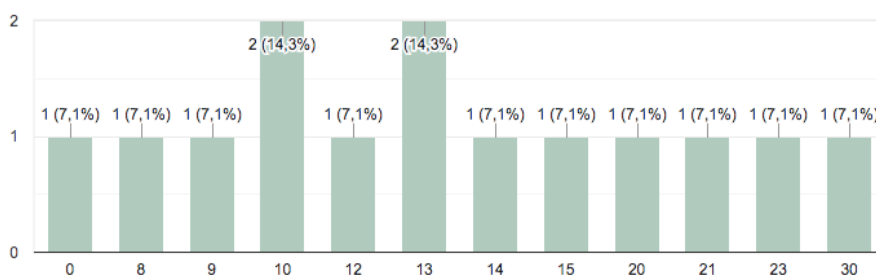
| Qual a sua área de formação? |                                    |              |                             |
|------------------------------|------------------------------------|--------------|-----------------------------|
|                              | Sistema de avaliação do desempenho |              | Qui-quadrado X <sup>2</sup> |
|                              | Sim<br>N (%)                       | Não<br>N (%) |                             |
| Sem licenciatura             | 0 (0%)                             | 1 (100%)     | 0,515                       |
| Contabilidade                | 1 (100%)                           | 0 (0%)       |                             |
| Educação                     | 1 (33,3%)                          | 2 (66,7%)    |                             |
| Gestão                       | 1 (100%)                           | 0 (0%)       |                             |
| Psicologia                   | 0 (0%)                             | 1 (100%)     |                             |
| Serviço Social               | 4 (66,7%)                          | 2 (33,3%)    |                             |
| Saúde                        | 0 (0%)                             | 1 (100%)     |                             |

Fonte: Elaboração Própria

Os gestores, ao perguntarmos o número de anos em que trabalharam na sua área de formação, o número de anos ficou compreendido entre os 0 a 30, sendo que o mesmo número de pessoas (14,3%) respondeu 10 e 13 anos e ainda 7,1% respondeu 0 anos.

No que toca à organização social (gráfico 1), 7,1% referiu que tem entre 1 a 5 anos de trabalho nessa organização, 21,4% tem 5 a 10 anos de serviço, 28,6% estão integrados há mais de 20 anos, e, sendo o maior número (42,9%) aqueles com 10 a 20 anos. Com isto podemos afirmar que a maior parte encontra-se a trabalhar na mesma organização há vários anos, sendo poucos aqueles que estão integrados a um número reduzido de tempo.

Gráfico 1- “Quantos anos de serviço tem nesta Organização Social?”



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às diferenças nas médias entre os dois grupos em estudo quanto ao tempo de serviço que os gestores trabalham nas suas instituições verifica-se que estas não são estatisticamente significativas, uma vez que  $p > .05$  (tabela IV).

Com isto, chegamos à conclusão de que realmente, a quantidade de anos em que um gestor trabalha em determinada organização não influencia eles quererem, ou acharem, relevante a adoção deste sistema de avaliação.

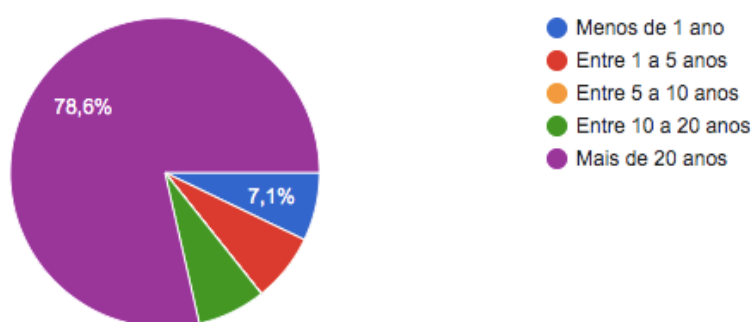
Tabela IV- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto aos anos de serviço que o inquirido tem na organização social

| Quanto anos de serviço tem nesta organização social? |                 | t     | p     |
|--|-----------------|-------|-------|
|  | Média ± DP<br>N | 1,008 | 0,333 |
| Sim  | 16,14 ± 5,273   |       |       |
| Não  | 12,14 ± 9,082   |       |       |

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao cargo desempenhado por eles como membros da organização, fomos respondido que são maioritariamente Diretores Técnicos(as) ou de Serviço, o que sem dúvida eram os resultados que estaríamos à espera, no entanto 7,1% disseram ser coordenadores, bem como outros 7,1% afirmaram ser Gestores de Projetos. Assim sendo, no que concerne às organizações (gráfico 2), cerca de 78,6% atuam no terceiro setor há mais de 20 anos; 7,1% entre 10 a 20 anos; outros 7,1% entre 1 a 5 anos e por fim outros 7,1% têm menos de 1 ano.

Gráfico 2- "Há quanto tempo a organização atua no Terceiro Setor?"



Fonte: Elaboração Própria

Respeitante à sua natureza jurídica obtivemos apenas dois tipos, sendo 42,9% Centros Sociais e 57,1% Associações de Solidariedade Social.

Quanto à variável do tempo em que a organização atua no 3º setor (tabela V), constata-se que não conduz à existência ou não do SAD, uma vez que  $p > .05$ .

À semelhança da tabela anteriormente descrita, podemos afirmar que também o número de anos em que a organização existe não influencia a forma como vê a necessidade de adotar o Sistema de Avaliação do Desempenho ou não. Fazendo chegar-nos à conclusão de que a antiguidade ou modernidade da organização nada dita a tendência em aplicar este tipo de avaliação.

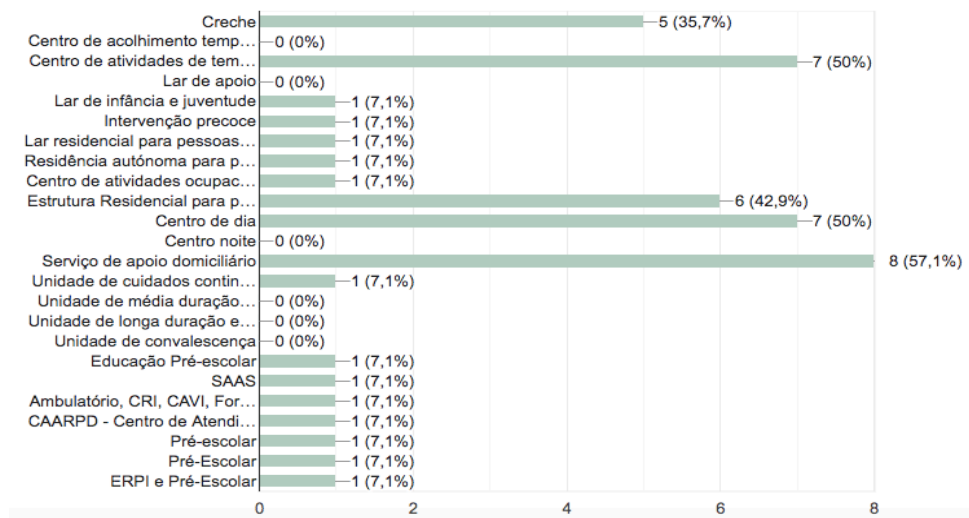
Tabela V- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto ao tempo em que a organização social atua no terceiro setor

| Há quanto tempo a organização atua no Terceiro Setor? |                                    |              |                             |
|---|------------------------------------|--------------|-----------------------------|
|   | Sistema de avaliação do desempenho |              | Qui-quadrado X <sup>2</sup> |
|   | Sim<br>N (%)                       | Não<br>N (%) |                             |
| Menos de 1 ano  | 0 (0%)                             | 1 (100%)     | 0,378                       |
| De 1 a 5 anos   | 1 (100%)                           | 0 (0%)       |                             |
| De 10 a 20 anos                                       | 0 (0%)                             | 1 (100%)     |                             |
| Mais de 20 anos                                       | 6 (54,5%)                          | 5 (45,5%)    |                             |

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às suas áreas de intervenção, como podemos verificar no gráfico abaixo apresentado, grande parte (57,1%) têm apoio domiciliário; 50% têm centro de dia e centro de atividades ocupacionais; 42,9% detêm de estruturas residenciais para pessoas idosas; 35,7% dispõem de creches e 28,4% de estabelecimentos de educação pré-escolar. Para além destes 7,1% das organizações possuem ainda outras respostas sociais tais como: lar de infância e juventude; intervenção precoce; lar residencial e residências autónomas para pessoas com deficiência; centro de atividades ocupacionais para com deficiência; centro de atendimento, acompanhamento e reabilitação social para pessoas com deficiência e incapacidade; unidade de cuidados continuados; ambulatório e serviço de atendimento e acompanhamento social.

Gráfico 3- " Em que áreas(s) de intervenção a organização atua?"



Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao número de colaboradores existentes, 57,1% é formado entre 10 a 50 colaboradores, 28,6% são constituídos entre 50 a 250 colaboradores e 14,3% entre 10 colaboradores.

No que diz respeito ao número de colaboradores da organização (tabela VI), verificamos que aquelas que têm menos de 10 colaboradores apresentam de forma igualitária a adoção do SAD. Percebemos também que aquelas que têm entre 10 a 50 colaboradores, a maior parte não tem o sistema de avaliação implementado sendo apenas 37,5% aqueles que o decidiram utilizar. Aqueles que apresentam o número mais alto de colaboradores não apresentam uma grande divergência na adoção do SAD, aliás apesar de os resultados mostrarem que são mais aqueles que têm implementado o sistema de avaliação do que os que não têm, se compararmos com os outros números de colaboradores o resultado não é convincente.

Desta forma, continua a verificar-se a inexistência de diferenças significativas entre os dois grupos de SAD, considerando que  $p > .05$ , contudo é possível observar que a grande maioria das instituições com mais de 50 colaboradores implementa o SAD.

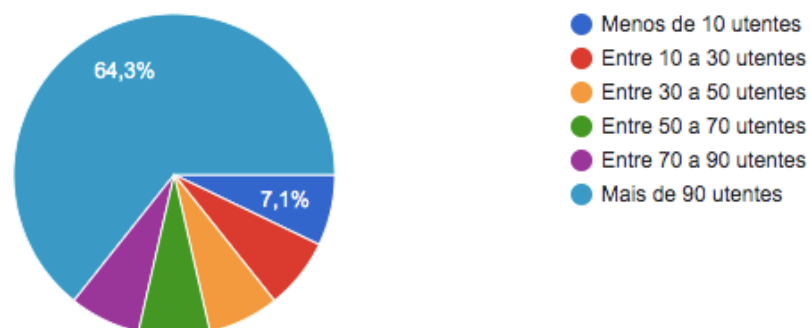
Tabela VI- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto ao número de colaboradores da organização social

| Qual o número de colaboradores (funcionários e voluntários) desta organização? | Sistema de avaliação do desempenho |              | Qui-quadrado X <sup>2</sup> |
|--|------------------------------------|--------------|-----------------------------|
|  | Sim<br>N (%)                       | Não<br>N (%) |                             |
| Menos de 10 anos   | 1 (50%)                            | 1 (50%)      | 0,472                       |
| Entre 10 a 50 anos   | 3 (37,5%)                          | 5 (62,5 %)   |                             |
| Entre 50 a 250 anos  | 3 (75%)                            | 1 (25%)      |                             |

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao número de utentes, verificamos a partir do gráfico nº4, que a organização presta os seus serviços, cerca de 64,3%, ou seja, a maior parte, admitiu ter mais de 90 utentes ao seu encargo, o que nos mostra a grande dimensão das organizações. No entanto cada uma de outras 5 instituições responderam terem: menos de 10 utentes; entre 10 a 30 utentes; entre 30 a 50; entre 50 a 70 e entre 70 a 90 utentes.

Gráfico 4-"Qual o número de utentes/clientes acolhidos pela organização no ano corrente?"



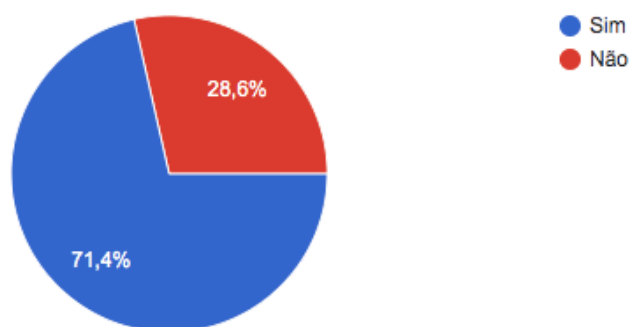
Fonte: Elaboração Própria

### III.2. Secção do Sistema de Avaliação do Desempenho

Ao perguntarmos aos gestores se teriam alguma ideia da existência do Sistema de Avaliação do Desempenho (gráfico nº5), uma boa parte (71,4%) responderam que sim, mas 28,6% responderam negativamente. Ainda que a maior parte das respostas tenham sido positivas, em jeito de comparação, percebemos que ainda existe algum desconhecimento total sobre a existência do SAD.

Contudo, posteriormente foi perguntado se teriam esse mesmo sistema implementado na organização a que fazem parte e as respostas foram divididas de forma igual, isto é, 50% respondeu que adotaram o Sistema de Avaliação do Desempenho e outros 50% responderam que não. Resultados estes que nos dificultam a tomada de conclusões mais interessantes e precisas, pois não nos é possível afirmar que o Sistema de Avaliação do Desempenho é muito ou pouco utilizado.

Gráfico 5- "Esta familiarizado(a) com a existência do Sistema de Avaliação do Desempenho?"



Fonte: Elaboração Própria

No que concerne às diferenças existentes entre estes dois grupos em estudo, quanto à variável familiaridade com a existência do SAD, verifica-se a partir da tabela apresentada a seguir, que tais diferenças são estatisticamente ( $p \leq .05$ ). De uma forma mais descritiva constata-se que as instituições, cujo não conhecem o SAD, não realizam este sistema de avaliação. Contrariamente às instituições que conhecem o SAD, as quais na sua maioria recorrem a este sistema de avaliação.

Assim sendo, é gratificante afirmar significativamente que a maior parte dos inquiridos que afirmam terem conhecimento da existência do Sistema de Avaliação do Desempenho, têm de fato esse mesmo sistema implementado.

Tabela VII- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à familiaridade com a existência do Sistema de Avaliação do Desempenho

| Está familiarizado com a existência do Sistema de Avaliação Desempenho? |                                    |              |                    |
|---|------------------------------------|--------------|--------------------|
|   | Sistema de avaliação do desempenho |              | Qui-quadrado $X^2$ |
|   | Sim<br>N (%)                       | Não<br>N (%) |                    |
| Sim   | 7 (70%)                            | 3 (30%)      | 0,018              |
| Não   | 0 (0%)                             | 4 (100%)     |                    |

Fonte: Elaboração Própria

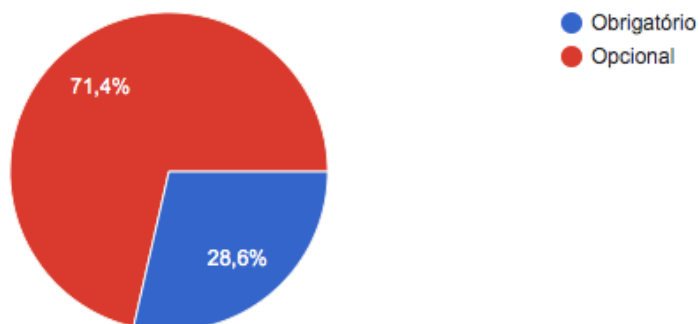
Terá sido nesta parte do questionário que as organizações que responderam negativamente passaram diretamente para uma outra secção pertencente ao questionário. Por outro lado, as que responderam que teriam o SAD implementado na organização tiveram de responder a um conjunto de perguntas direcionadas diretamente para este sistema de avaliação.

Assim sendo, àqueles que responderam positivamente, perguntamos de que forma a organização teve conhecimento da existência do Sistema de Avaliação do Desempenho e foram várias as respostas que surgiram. Vários afirmam ter sido a partir de formações ou legislações, outros a partir de conversas entre colegas ou pela ordem dos seus superiores. Para além destes existiu também quem respondesse que o SAD foi adotado no âmbito de um processo de gestão da qualidade.

O que nos leva à seguinte pergunta onde se pretende saber se a adoção deste sistema de avaliação foi de carácter obrigatório ou opcional (gráfico nº6), onde 71,4% respondem ter sido por opção e 28,6% afirmam terem se sentido obrigados a fazer a sua implementação na organização.

Com estes resultados, apesar de ainda existir uma percentagem de organizações a adotarem o sistema de avaliação apenas por ter sido imposto obrigatoriamente, concluímos, mesmo assim, de forma gratificante que na maior parte dos inquiridos a adoção do SAD foi algo opcional, ou seja, foi algo adotado pelo facto de acharem que este sistema de avaliação iria trazer algo de positivo para a organização social em causa.

Gráfico 6-"A adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho foi de carácter obrigatório ou opcional?"

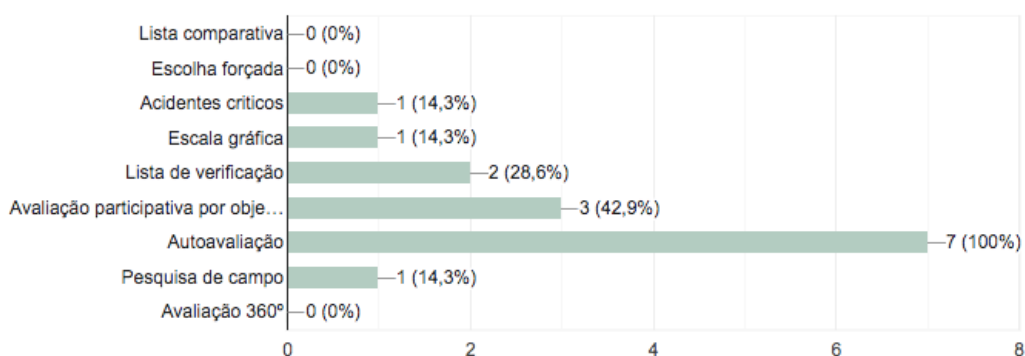


Fonte: Elaboração Própria

Sendo por opção ou por obrigação, cerca de 57,1% das organizações têm implementado este sistema há 10 anos ou mais, 14,3% têm-no implementado entre 7 a 9 anos, outros 14,3% entre 4 a 6 anos, e por fim também 14,3% usam o SAD entre 1 a 5 anos.

No que diz respeito à frequência com que o Sistema de Avaliação do Desempenho é elaborado, maioritariamente (85,7%) é realizado anualmente, sendo que apenas 14,3% realiza bianualmente. Como foi explicado no quadro teórico, podemos falar de vários métodos de Avaliação do Desempenho. Assim, tendo em conta o gráfico nº7, verificámos que 100% das organizações emprega o método da autoavaliação; 32,9% a avaliação participativa por objetivos; 28,6% utiliza a lista comparativa; 14,3% usa as escalas gráficas; outros 14,3% a pesquisa de campo e, mais uma vez, 14,3% utiliza o método denominado por acidentes críticos. Chegamos assim à conclusão de que nenhuma das organizações emprega os métodos da lista comparativa, da escolha forçada bem como a avaliação de 360 graus.

Gráfico 7- "Quais os métodos do Sistema de Avaliação do Desempenho que utiliza?"



Fonte: Elaboração Própria

Dos gestores que fazem parte das organizações com este tipo de avaliação, 71,4% afirma que já frequentou algum tipo de formação ligada ao Sistema de Avaliação do Desempenho, no entanto 28,6% responderam que não tiveram qualquer tipo de formação nessa vertente. Contudo, os gestores ao serem perguntados se os próprios já foram alvo de avaliação deste tipo de sistema a resposta foi 100% positiva.

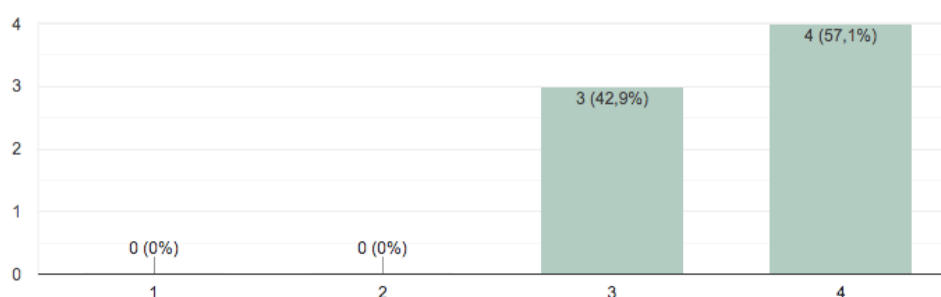
Após serem perguntados quais os métodos de avaliação a que foram sujeitos, a mais referida foi a autoavaliação, o qual se entende como um método subjetivo pois é onde o colaborador pronuncia-se de forma honesta sobre a qualidade do seu desempenho.

Foi também referenciado a entrevista e a avaliação participativa por objetivos, sendo esta última conduzida por objetivos previamente delineados como referido no enquadramento teórico.

Posteriormente foi lhes pedido para quantificarem, de 1 a 4, como se sentiram ao ser alvo de avaliação (gráfico nº8), as respostas não variaram muito pois foi selecionado apenas o nível 3 por 42,9% das questionados e o nível 4 por 57,1%. Valores que nos faz chegar à conclusão da existência de uma diversidade mínima, pois apesar de a maior parte ter-se sentido bem ao ser avaliado, existe outra grande parte que não gostou dessa experiência na sua totalidade.

Estes são valores que nos deixam a refletir, pois a margem entre gostarem ou não de serem avaliados é muito reduzida o que nos dá resultados praticamente equilibrados e que nos remete para o pensamento de que alguns gestores, realmente, não ficaram totalmente satisfeitos em passar por esse processo de avaliação.

Gráfico 8-"Numa escala de 1 a 4 o que sentiu ao ser alvo de uma avaliação?"



Fonte: Elaboração Própria

Àqueles que têm o Sistema de Avaliação do Desempenho implementado, foi lhes dado um conjunto de opções que incidem diretamente com este sistema, delas, 71,4% refere que os objetivos de avaliação são o aspeto a que deram mais importância. Cerca de 14,3% direcionou mais importância para a ponderação das vantagens e desvantagens que cada um dos métodos apresenta. Os restantes 28,6% acreditam que todas as opções foram importantes, por isso, para além das referidas em cima, realçaram a relevância que tem o

contexto em que é realizada a avaliação e o público-alvo a que ela se destina. Dando-nos assim fundamento relativo ao enquadramento teórico, onde legámos relevância ao tempo/espaço e à antecedência que os gestores devem ter ao definir aquilo a que devemos dar ênfase na altura em que a avaliação é realizada.

Uma grande percentagem de 85,7% dos questionados afirmam que uma das principais razões que levou à implementação do SAD (gráfico nº9), é a rentabilidade das competências dos seus colaboradores. Cerca 57,1% seleciona como uma das razões a criação de um sistema retributivo e ajustado ao real desempenho do indivíduo, sendo que outros 57,1% atestam que outra principal razão na implementação deste sistema é o controlar e monitorizar o trabalho realizado pelo colaborador.

Tendo em conta tudo isto, chegamos à conclusão de que o sistema retributivo é algo a ser pensado pois aqui foi associado ao desempenho de cada colaborador, bem como a rentabilidade que estes demonstram no seu trabalho diário. Para além disto, e usando a parte teórica anteriormente apresentada, comprovamos de igual forma que a adoção do SAD permite uma melhor monitorização, ou seja, permite-nos um maior controlo sobre o trabalho realizado.

Gráfico 9- "Da seguinte lista assinale as duas principais razões que levou à implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho?"



Fonte: Elaboração Própria

Tal como foi apresentado no enquadramento teórico, são vários os processos em que o Sistema de Avaliação do Desempenho pode incidir, os gestores questionados tiveram de eleger um nível de 1 (menos relevante) a 7 (mais relevante), sobre os diversos processos apresentados.

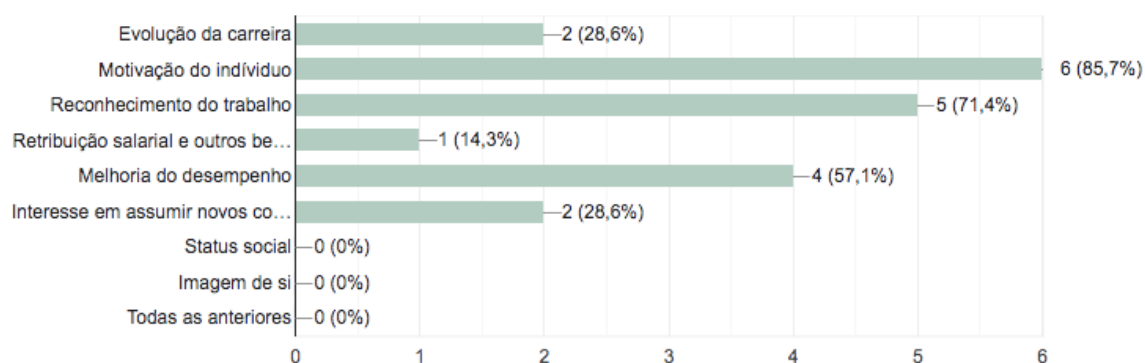
Desta forma, o primeiro processo definido foi o de agregar pessoas ao qual o nível mais atribuído foi o número 4 apesar de o nível 5,2 e 1 terem sido também escolhidos. De seguida foi o processo de estimular pessoas onde o nível 5 foi visivelmente o mais escolhido, mas no entanto o 7 e o 2 foram selecionados também. Posteriormente falou-se do processo de recompensação, no qual foi mais selecionado o nível 5 seguido por pouco pelo nível 4. Quanto ao processo ligado ao desenvolvimento dos indivíduos, este incidiu igualmente sobre o nível 5 ficando com pouca diferença do nível 7. No que toca à retenção e demissão,

neste foi escolhido quase todos os níveis, no entanto o mais optado foi o nível 4 seguido posteriormente pelo nível 2. A seguir deparamo-nos com o processo de monitorização das pessoas o qual se pode considerar a mais disputada pois apesar de o nível 4 se destacar, todos os níveis foram referenciados de forma igual. Por último, o processo de reclamação, no qual foram selecionados três níveis diferentes, o mais escolhido foi o nível 1 seguido pelos níveis 2 e 4.

Posteriormente, pensamos que seria relevante questionar quais os aspetos que mais se notou na mudança no colaborador após a adoção do SAD e como podemos verificar na gráfico nº 10 a baixo apresentado, cerca de 85,7% referenciou que foi na motivação do indivíduo que se notou mais diferença; 71,4% falaram do reconhecimento do trabalho; 57,1% mencionaram uma visível melhoria do desempenho; cerca de 28,6% dão realce à evolução da carreira; novamente 28,6% dos gestores referenciam o surgimento de interesse dos colaboradores em assumir novos compromissos; por fim 14,3% dão destaque à retribuição salarial e outros benefícios.

Fazendo-nos desta forma comprovar que a motivação do colaborador sofre realmente mudança após ser dada importância ao desempenho individual.

Gráfico 10- "No que diz respeito ao colaborador, assinale apenas os aspetos que mais se modificou após a adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho."



Fonte: Elaboração Própria

Ao ser perguntada a opinião dos gestores se o Sistema de Avaliação do Desempenho fornece os resultados com fidelidade, praticabilidade e aceitação pretendida 42,9% respondeu que não tinha certeza, 28,6% respondeu que sim, 14,3% respondeu não e os últimos 14,3% responderam que não sabem.

Posteriormente, foram apresentadas um conjunto de afirmações onde os questionados teriam de atribuir um grau de relevância (pouco relevante, relevante, muito relevante).

Logo na primeira afirmação apresentada todos concordaram ser relevante que haja uma definição dos critérios, medidas e normas de rendimento e produtividade. Quanto ao que o avaliador tenha conhecimento para avaliar a aptidão para evitar erros na avaliação, esta foi considerada muito relevante pela maior parte dos gestores, no entanto também foi

selecionado por alguns como sendo apenas relevante. A escolha do local e momento adequado para a observação e recolha de comportamentos significativos foi considerada por alguns apenas relevante, outros dizem ser de pouca relevância e poucos afirmaram ser muito relevante.

Quanto à ajuda na integração de novos colaboradores e na utilização de programas de treino e orientação, todos os três graus foram referenciados, mas o mais escolhido foi a opção “relevante”. No que toca à altura do ano em que é realizada a avaliação podemos concluir que não foi dada muita importância, pois esta foi considerada relevante e por outros pouco relevante. A definição clara e inequívoca do que é esperado do desempenho dos colaboradores foi considerado muito relevante e relevante.

O apoio dado para a concretização das atividades dos colaboradores foi selecionado pela maior parte como relevante apesar de alguns definirem como muito relevante e poucos assumirem como pouco relevante. Foi considerado relevante e muito relevante a realização de um feedback regular e oportuno relacionado com os objetivos acordados com os colaboradores. De igual forma, foi considerado relevante e muito relevante o fornecimento de apoio e auxílio aos colaboradores para se desenvolverem profissionalmente e eticamente, bem como mostrar interesse efetivo, sincero e honesto por todos os membros da organização. Finalmente, o uso correto dos métodos e dos parâmetros de avaliação foi considerado muito relevante e relevante.

Quanto à opinião dos gestores no que toca às consequências da existência de um Sistema de Avaliação do Desempenho, foi respondido que 85,7% acredita que o Sistema de Avaliação do Desempenho potencia uma boa relação comunicativa entre a direção e o colaborador; 42,9% escolheu o reconhecimento do chefe em relação ao trabalho realizado pelo colaborador; 14,3% definiu como potencia um melhor entendimento do colaborador sobre o plano de atividades que estão aos seus encargos, e outros 14,3% realça um facilitador julgamento sistemático para aumentos salariais e promoções.

Associado ainda ao que a avaliação do desempenho potencia, 28,6% fala da existência de bases para a tomada de decisão sobre o plano de carreira do colaborador, de igual forma 28,6% selecionou a possibilidade de os colaboradores poderem dar a sua opinião ou fazer reclamações, por fim, outros 28,6% realçou a identificação das necessidades de treino e formação individual.

### III.3. Secção das perguntas finais

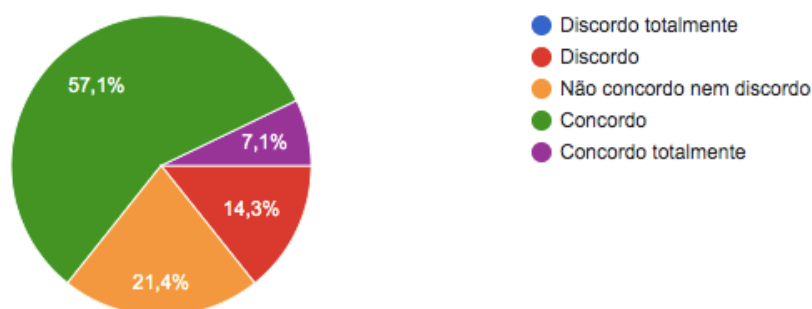
Numa fase de conclusão, foram realizadas cinco questões de opinião que puderam ser respondidas pelos gestores das organizações que têm e que não têm implementado o Sistema de Avaliação do Desempenho.

A primeira questão consistia em: “Sendo a gestão do desempenho um processo estratégico, na sua opinião ela contribuiu para a sustentabilidade da organização?” (gráfico nº11), 57,1% concordaram, 21,4% afirmam não concordar nem discordar, 14,3% discordam e 7,1% concordam totalmente.

Nesta, as respostas mostram-nos que a maior parte dos gestores concordam que a avaliação do desempenho, enquanto processo estratégico de gestão das competências das pessoas acaba por contribuir para a sustentabilidade de qualquer organização deste prol. Assim sendo, chegamos à conclusão de que é importante criar formas estratégicas que permitam promover a sobrevivência da organização a longo prazo.

Contudo foi interessante perceber que foi maior o número de pessoas que afirmam não ter qualquer tipo de opinião formada sobre esse assunto, comparado com os que afirmam discordar dele.

Gráfico 11- Sendo a gestão do desempenho um processo estratégico, na sua opinião ela contribuiu para a sustentabilidade da organização?”



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à importância atribuída, por parte do inquirido, à gestão de desempenho na melhoria da sustentabilidade da organização constata-se que este aspeto não está implicado na implementação ou não do SAD, sendo que  $p > .05$  (tabela VII).

Assim, é nos possível verificar que existem participantes que concordam significativamente com a importância do SAD tendo em conta a sustentabilidade da organização, mas que, no entanto, não implementam este sistema. Como também é interessante percebermos que existem inquiridos que afirmam discordar desta afirmação, mas que têm implementado este sistema de avaliação

Tabela VIII- Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à gestão do desempenho como processo estratégico, de forma a contribuir para a sustentabilidade da organização

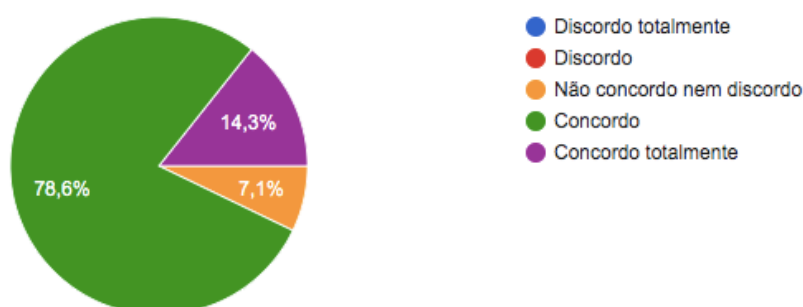
| Sendo a gestão de desempenho um processo estratégico, na sua opinião ela contribui para a sustentabilidade da organização? |                                    |              |                             |
|--|------------------------------------|--------------|-----------------------------|
|  | Sistema de avaliação do desempenho |              | Qui-quadrado X <sup>2</sup> |
|  | Sim<br>N (%)                       | Não<br>N (%) |                             |
| Concordo   | 3 (37,5%)                          | 5 (62,5%)    | 0,280                       |
| Concordo totalmente  | 0 (0%)                             | 1 (100%)     |                             |
| Discordo   | 2 (100%)                           | 0 (0%)       |                             |
| Não concordo nem discordo  | 2 (66,7%)                          | 1 (33,3%)    |                             |

Fonte: Elaboração Própria

A segunda questão, demonstrada no gráfico nº 12, “Na sua opinião a implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho permite promover a motivação profissional e autoconhecimento dos colaboradores?”, 78,6% dizem que concordam, 14,3% concordam totalmente e 7,1% não concordam nem discordam.

A resposta a esta questão apesar de mostrar uma certa divergência, a maior parte dos gestores responde que concorda, ou seja, a implementação do SAD realmente impulsiona a motivação e o autoconhecimento dos colaboradores o que vai de encontro àquilo que foi especificado na parte teórica sobre as vantagens da adoção deste Sistema de Avaliação.

Gráfico 12- “Na sua opinião a implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho permite promover a motivação profissional e o autoconhecimento dos colaboradores?”



Fonte: Elaboração Própria

A seguinte questão consiste em: “Concorda com a possibilidade de existir uma relação profissional próximo com cada colaborador de forma a estes terem uma perceção daquilo que os chefes acham sobre o trabalho que desenvolvem?”, onde 92,9% concordam com o referido e 7,1% concordam totalmente.

Nesta questão também nos é possível perceber que a maior parte dos gestores defende que não existirá problema em se criar relações profissionalmente próximas com os colaboradores, o que nos dá a indicação de que possivelmente ao deixar que exista este

relacionamento será mais facilitador o processo de dar e receber ordens entre os gestores e os colaboradores.

Como está explanado na tabela IX todos os inquiridos concordam ou concordam totalmente com relações profissionais mais próximas entre os colaboradores e a chefia, muito embora este aspecto não contribua para a implementação ou não do SAD ( $p > .05$ ) Contudo conseguimos entender que aquele que concorda totalmente com a existência de uma relação profissionalmente próxima com o colaborador é aquele que não tem implementado o Sistema de Avaliação do Desempenho. Para além disso, chegamos também à conclusão de que, apesar de não ser uma diferença significativa, continua a ser em maior número aqueles que concordam com essas relações profissionalmente próximas e que têm este sistema de avaliação implementado.

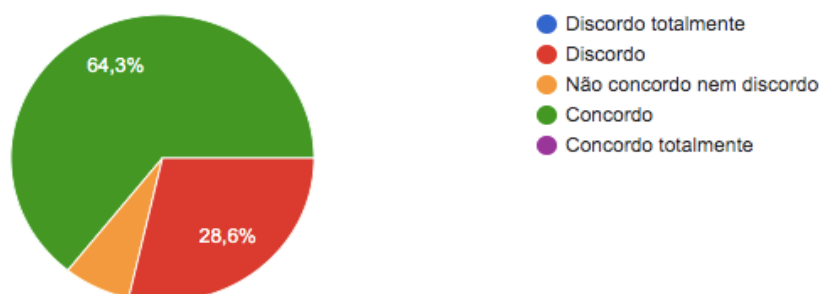
*Tabela IX-Diferenças entre as instituições com ou sem Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à possibilidade de existir uma relação profissionalmente próxima com cada colaborador de forma a eles terem uma percepção daquilo que os chefes acham sobre o trabalho que desenvolvem*

| Concorda com a possibilidade de existir uma relação profissionalmente próxima com cada colaborador de forma a eles terem uma percepção daquilo que os chefes acham sobre o trabalho que desenvolvem? |                                    |              |                    |
|--|------------------------------------|--------------|--------------------|
|  | Sistema de avaliação do desempenho |              | Qui-quadrado $X^2$ |
|  | Sim<br>N (%)                       | Não<br>N (%) |                    |
| Concordo   | 7 (53,8%)                          | 6 (46,2%)    | 0,299              |
| Concordo totalmente  | 0 (0%)                             | 1 (100%)     |                    |

Fonte: Elaboração Própria

A quarta questão “Na sua opinião o sistema de recompensas é o que mais influência o desempenho individual?” (gráfico nº13), 64,3% concordam, 28,6% dizem discordar e 7,1% não concordam nem discordam. Isto demonstra que as opiniões, apesar de serem em pequena escala, acabam por divergir, existe uma pequena quantidade de gestores que não sabem se concordam ou não. No entanto o valor daqueles que não concordam ainda se sobressai, embora seja praticamente insignificante pois continua a ser uma grande parte dos gestores a concordarem com a influência do sistema de recompensas em relação ao desempenho dos colaboradores. Por esta razão afirmamos que este sistema de recompensas, poderá influenciar o desempenho individual dentro da organização.

Gráfico 13- “Na sua opinião o sistema de recompensas é o que mais influência o desempenho individual?”



Fonte: Elaboração Própria

Com base nos resultados expostos na tabela abaixo, verifica-se que grande parte dos inquiridos que concordam com o impacto do sistema de recompensas no desempenho dos colaboradores (66,7%) fazem parte de instituições que não adotam o SAD. Por outro lado 75%, dos inquiridos que discordam com a influência do sistema de recompensas na prestação dos trabalhadores que fazem parte de instituições.

Tabela X- Diferenças entre as instituições com ou sem o Sistema de Avaliação do Desempenho, quanto à possibilidade de o sistema de recompensas ser o que mais influência o desempenho individual

| Na sua opinião o sistema de recompensas é o que mais influência o desempenho individual? |                                    |              |                             |
|--|------------------------------------|--------------|-----------------------------|
|  | Sistema de avaliação do desempenho |              | Qui-quadrado X <sup>2</sup> |
|  | Sim<br>N (%)                       | Não<br>N (%) |                             |
| Concordo   | 3 (33,3%)                          | 6 (66,7%)    | 0,223                       |
| Discordo   | 3 (75,0 %)                         | 1 (25,0 %)   |                             |
| Não concordo nem discordo  | 1 (100 %)                          | 0 (0%)       |                             |

Fonte: Elaboração Própria

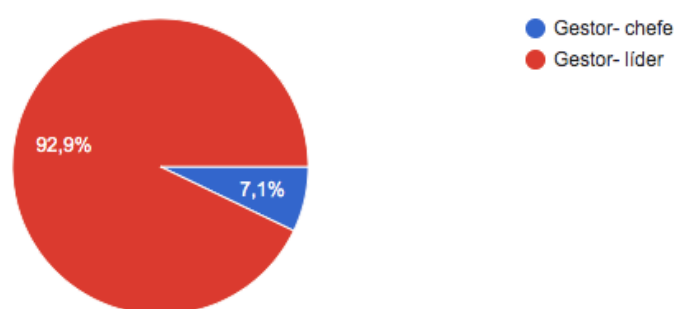
A última questão recai sobre algo que normalmente causa debate, estando nós a remeter o questionário para os responsáveis pela gestão na organização, e sendo estes os responsáveis pelos colaboradores. Acharmos bastante interessante questionar se os gestores se consideram gestores-líder ou gestores-chefe (gráfico nº14), onde 92,9% consideram-se gestor-líder e 7,1% considera-se gestor- chefe.

Assim sendo, verificamos que a maior parte dos gestores consideram-se gestores-líder, o que nos leva a pensar, tendo em conta a fundamentação teórica apresentada nos capítulos

anteriores, de que 92,9% dos gestores concordam com a possibilidade de criar ambientes de partilha de discussões sobre os diversos assuntos de trabalho, bem como promover encorajamentos para os colaboradores atingirem as metas propostas.

Os que se consideram gestores-chefe, apresentou-se como um número bastante reduzido, o que podemos verificar como sendo algo positivo, pois estes serão aqueles que acreditam que o trabalho, seja ele qual for, tem de ser feito inevitavelmente, dando irrelevância à parte de mostrar na prática todo esse trabalho, ou seja, é desvalorizada a opinião dos colaboradores.

Gráfico 14- “Considera-se gestor-líder ou gestor-chefe?”



Fonte: Elaboração Própria

No final de todo o questionário foi realizada uma questão de resposta livre na qual pedíamos sugestões que são consideradas relevantes para um bom funcionamento do Sistema de Avaliação do Desempenho numa organização. Nesta, houve quem referenciasse diversos pontos importantes, tais como, o envolvimento de todas as partes, o reconhecimento do profissionalismo, o profissionalismo nas relações interpessoais e empatia, e por fim a adoção da avaliação por objetivos acompanhados por ações de mentoring dos superiores hierárquicos.

Tendo em conta o número de questionários respondidos, foram poucos os que responderam a esta questão livre, no entanto podemos dizer que as respostas dadas foram variadas deixando-nos assim com estas sugestões que tocou sem dúvida em pontos deveras importantes. Pois ao estarmos a falar de organizações sociais, o envolvimento de todas as partes, as relações interpessoais e o reconhecimento de todos os profissionais integrantes, tudo isto contribui para que se crie ambientes que predispõem à partida uma maior dedicação ao trabalho por todas as partes.

## **CONCLUSÃO**



São diversos os autores que defendem a gestão do desempenho como um fator que acaba por influenciar a gestão estratégica dos recursos humanos, pois apresenta capacidade para envolver todas as pessoas que pertencem à organização, impulsionando a sua motivação e reconhecimento de forma a essas mesmas pessoas se mostrarem decididas a atingir os objetivos esperados na realização do seu trabalho.

A presente dissertação deteve como finalidade perceber o impacto que a adoção de um Sistema de Avaliação do Desempenho apresenta, principalmente sobre pontos importantes, tais como: motivação e desempenho dos colaboradores, sustentabilidade da organização.

Infelizmente, devido à pandemia pela qual estamos a passar, não nos foi possível obter os dados que esperaríamos. Inicialmente, devido à amostra reduzida que adquirimos, pois de 74 organizações com as quais entramos em contacto por via email e telefónica, apenas 14 dessas nos retomaram.

Para além de a amostra não ter sido a desejável, não obtivemos uma resposta favorável na pergunta que mais definia o estudo, a qual era: “Tem implementado algum Sistema de Avaliação do Desempenho?”, pois nestas respostas foram: 50% têm implementado este sistema e outras 50% responderam que não o tinham implementado.

Assim sendo, as nossas conclusões em relação à adoção deste sistema de avaliação não nos foram tão interessantes pois as respostas deram-nos uma amostra demasiado perfeita. No entanto, tendo em conta as respostas obtidas e a amostra de 14 inquiridos chegamos à conclusão positiva de que o Sistema de Avaliação do Desempenho é adotado por várias organizações, estando neste caso implementado em metade das organizações que nos responderam.

Importante realçar que apesar de alguns não terem implementado o Sistema de Avaliação do Desempenho, 71,4% dos gestores reconhecem estar familiarizados com a existência desse mesmo sistema, o que nos mostra que não é totalmente desconhecida a sua existência.

Como referimos no enquadramento teórico apresentado no início deste estudo, são vários os métodos que estão associados ao SAD. Dos 9 métodos apresentados, os mais escolhidos foram: a autoavaliação a qual foi eleita por todos os nossos inquiridos, sendo seguida pela avaliação participativa por objetivos a qual foi selecionada por 42,9% dos gestores. Este terá sido o resultado que estaríamos à espera, sendo a autoavaliação uma das formas mais simples de se realizar uma avaliação, até porque, como foi referido anteriormente, este é um tipo de avaliação subjetivo onde o colaborador pronuncia-se de forma honesta sobre a qualidade do seu desempenho.

Outra conclusão a que chegamos segundo as respostas que obtivemos, é que as organizações para definirem o método a utilizar, a maior parte, deu mais importância aos

objetivos que pretendem atingir com a avaliação, e, a partir daqui definem o método que mais se adequa a esses objetivos pré-selecionados.

Com a realização deste estudo, foi nos possível verificar que quase todos (85,7%) dos responsáveis pela gestão considera que uma das razões que levou à implementação do SAD, foi com o objetivo de rentabilizar as competências dos colaboradores, resposta a qual nos agradou pois demonstra que os inquiridos acreditam realmente que o Sistema de Avaliação do Desempenho influencia a forma como os colaboradores realizam o seu trabalho no dia a dia.

Com o questionário verificamos que a avaliação do desempenho ao ser adotada causa mais incidência sobre a capacidade de agregar, recompensar, desenvolver, monitorizar e demitir os colaboradores. Estes foram os aspetos nos quais os gestores questionados afirmaram que seriam os processos aos quais deram mais relevância ao se falar no Sistema de Avaliação do Desempenho.

Sendo este mestrado direcionado para a gestão de recursos humanos, e tendo por base que o colaborador deverá ser considerado o elemento chave para o sucesso de qualquer organização. Foi relevante descobrir que a maior parte dos gestores afirmam que a adoção deste sistema de avaliação potência uma boa relação comunicativa entre os colaboradores e os seus superiores, bem como um maior reconhecimento por parte dos superiores relativamente ao trabalho realizado pelo resto dos colaboradores.

A motivação é um dos aspetos que mais demos importância neste estudo de caso, esperávamos comprovar que este sistema de avaliação serviria como instrumento que fornecesse de alguma forma algum tipo de motivação aos colaboradores para o trabalho que realizam.

Esta foi uma teoria que conseguimos comprovar pois 14,3% das respostas afirmam que consideram muito relevante e 78,6% consideram relevante o que nos leva a dar resposta a uma das nossas hipóteses citadas anteriormente, onde referíamos se o SAD apresentava uma relação significativa com a motivação dos colaboradores, e que, com esta resposta poderemos acreditar que realmente o Sistema de Avaliação do Desempenho causa impacto na motivação sentida pelos trabalhadores nas organizações.

Outra questão que nos auxiliou a dar resposta a outra hipótese apresentada, foi a que toca ao após a adoção do SAD, onde os gestores afirmaram, que a motivação, o reconhecimento pelo trabalho e o desempenho dos colaboradores foram sem dúvida os aspetos em que mais se notou diferença. Estes seriam os resultados que esperávamos, pois, todo este estudo procura alguma relação com a motivação e o desempenho dos colaboradores relativamente à adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho. Desta forma foi para nós prazeroso confirmar que o SAD, realmente, causa de alguma forma impacto no trabalho feito pelos colaboradores.

Com estas duas respostas conseguimos responder às duas hipóteses apresentadas, pois comprovamos que o Sistema de Avaliação do Desempenho influencia e potência tanto a motivação como o desempenho de qualquer colaborador, logo podemos igualmente afirmar que a motivação está relacionada com o desempenho dos colaboradores.

Para fundamentarmos ainda melhor esta resposta, usaremos por base a teoria Y, de Macgregor, referenciada inicialmente no capítulo teórico deste presente estudo, o qual afirma que as pessoas motivadas encaram o trabalho como algo natural que serve como atividades de lazer. Acreditando que nesta, as pessoas poderão ser mais criativas, ativas e competentes gostando das suas responsabilidades, sendo que cabe à organização dar as condições essenciais para o colaborador se sentir bem e poder trabalhar de forma plena. Assim, à imagem do que já foi retratado no enquadramento teórico, qualquer pessoa ao estar motivada consigo própria, terá um melhor rendimento fornecendo consequentemente benefícios à organização (Soares, 2015).

No que toca à última hipótese por nós elegida, foi nos permitido a partir de uma questão que apelou à opinião do gestor, perceber se a sustentabilidade era outro aspeto que a adoção do SAD causava algum tipo de impacto.

Quanto a este aspeto, as respostas não foram totalmente positivas pois apenas um inquirido diz concordar totalmente, no entanto a maior parte (57,6%) diz concordar que a gestão do desempenho contribui para a sustentabilidade da organização. No entanto percebemos que as opiniões divergiram pois nesta questão três gestores mostram que não tem opinião sobre o assunto, e outras duas afirmam discordar desta relação. Ainda assim, pela maioria, concluímos que os gestores acreditam que existe um impacto na sustentabilidade da organização feita pelo SAD.

Com isto damos fundamento à teoria de Anheier (2005), o qual retrata três níveis de gestão necessários para garantir a sustentabilidade de uma organização, sendo o primeiro a gestão de recursos humanos onde se presencia uma interação e contribuição de todos os indivíduos que fazem parte de ambiente organizacional (Silva, 2014).

Assim sendo, concluímos que o SAD como está associado à gestão de recursos humanos, acaba por ser retratado neste primeiro nível de gestão e por esta razão está igualmente agregado à garantia da sustentabilidade das organizações do terceiro setor.

Outra questão que nos deu um certo gozo fazer, foi aquela direcionada ao sistema de recompensas, onde a maior parte os inquiridos diz concordar que esse sistema influencia o desempenho individual. Resposta que é fundamentada no subcapítulo que retrata o conceito de motivação, onde o autor Macgregor, na sua teoria X, relata que os colaboradores veem o trabalho como um mal imprescindível para ganhar dinheiro. Afirmando que serão as bonificações, premiações e os salários a impulsionar um melhor desempenho por parte dos colaboradores, na medida em que se dá algo em troca pelo trabalho feito (Soares, 2015).

Considerado por nós um assunto bastante comentado neste século em que vivemos, tornou-se imprescindível questionar aos gestores se se consideravam gestores-chefe ou gestores-líder. A resposta foi sem dúvida as que pensávamos mais positivas, pois praticamente todos (92,9%) responderam se considerar líderes, ou seja, profissionais em que o objetivo principal é demonstrar qual o trabalho pretendido, dando margens de manobra aos colaboradores, deixando que estes possam participar em todo o processo de trabalho esperado. Tornando possível para qualquer colaborador saber o que é esperado dele, criando assim um ambiente organizacional apelativo onde todos os seus membros se sentem valorizados e motivados impulsionando-os assim a demonstrarem o seu melhor desempenho.

Tendo em conta os resultados obtidos a partir do questionário, e como resposta à nossa questão de partida, podemos comprovar que existe realmente influência/ impacto do Sistema de Avaliação do Desempenho sobre o desempenho e motivação dos colaboradores. À partida, qualquer pessoa ao sentir que está a atingir os objetivos esperados irá simultaneamente ser valorizado pelo bom trabalho que está a realizar, o que irá provocar uma maior motivação para o desenvolvimento do seu trabalho diário.

Os colaboradores são sem dúvida a chave para o sucesso de qualquer organização, por isso podemos dizer que para garantir o sucesso da organização devemos motivar o colaborador a dar o melhor de si. Portanto, a implementação de um Sistema de Avaliação do Desempenho é completamente essencial, pois é ele que nos dá ferramentas de apoio ao desenvolvimento dos colaboradores, como também conferem certa facilidade e credibilidade à diferenciação de um colaborador comparado com outro.

Desta forma, a gestão do desempenho é um processo de gestão estratégica de pessoas que permite à organização medir a eficácia e eficiência de cada colaborador, bem como ordenar as diversas práticas ligadas à gestão de recursos humanos e à estratégia organizacional (Marques, 2017).

Estratégia esta que passa por garantir a sustentabilidade da organização, que, como estamos a retratar organizações sem fins lucrativos, o conceito de sustentabilidade acaba por ser um processo ao qual devemos dar a devida importância.

Também isto nos auxiliou facilmente a responder à nossa questão de partida (De que forma a implementação de um Sistema de Avaliação do Desempenho melhora o desempenho dos colaboradores e consequentemente a sustentabilidade da organização?), concluímos assim que consideramos o SAD um instrumento para a avaliação dos recursos humanos, e os recursos humanos consideramos um dos aspetos mais importantes para garantir a sustentabilidade organizacional.

Foi para nós bastante prazeroso realizar esta dissertação de mestrado, apesar de a termos realizado durante o auge de uma pandemia, e apesar de os resultados não terem sido a

quantidade esperável. Esta foi sem dúvida a principal limitação sentida ao longo deste estudo de caso, tínhamos a consciência de que todo o mundo estaria a passar por momentos frágeis, onde a adaptação a circunstâncias graves e inesperadas teve de ser imediata e por essa razão difícil de se realizar.

O grupo alvo para o qual este estudo se direcionava foi considerado um dos grupos de risco, pois grande parte dos inquiridos foram organizações que direcionavam as suas respostas sociais para a área da terceira idade. Área esta que passou por situações horríveis de surtos de Covid-19 e que quando foram contactadas estavam a passar por fragilidades, pois Portugal estava a entrar em estado de emergência obrigando estas organizações a adotar regras específicas para as quais ninguém estava preparado.

Contudo, esta situação, não se tornou totalmente desinteressante pois durante este percurso ainda conseguimos chegar a certas conclusões.

Desta forma, o estudo demonstrou que a avaliação do desempenho talvez seja um assunto bastante recente e que por isso ainda não seja muito falado, principalmente a nível dos métodos existentes, pois apenas foram selecionados, pelos gestores, aqueles métodos mais simples e usuais.

Ainda assim os nossos resultados mostraram que poderá vir a ser uma realidade, e talvez com o surgimento de ações de formação nesta área da gestão do desempenho, torne-se este um sistema cada vez mais solicitado.

A principal limitação que se sentiu durante este estudo, para além de ter sido realizado durante uma pandemia, esta relacionado com o grupo-alvo, isto é, não ter recaído apenas sobre os gestores como também sobre os colaboradores. Pois, a partir deles poderíamos atingir conclusões mais concretas acerca do impacto e a forma como se sentem ao serem avaliados, bem como compreender o seu grau de motivação e desempenho.

Penso que os recursos humanos, felizmente, estão a ser cada vez mais valorizados, o futuro é das pessoas e sem elas nenhuma organização com ou sem fins lucrativos garante a sua sustentabilidade. Tendo isto em mente fará todo o sentido os gestores procurarem formas de manterem os colaboradores motivados com o trabalho que realizam, e para isto terão de pensar como líderes mostrando serem um exemplo a seguir.

Com isto, em jeito de conclusão, ficamos com expectativas sobre uma investigação futura, a qual iria recair especificamente sobre a motivação dos colaboradores. Onde se tentaria medir e entender o que os motiva, tirando daí conclusões suficientes para a criação de técnicas que tenham como objetivo principal o surgimento de colaboradores motivados que proporcionam um ambiente organizacional positivo.

“O mundo está cheio de pessoas talentosas que fracassaram, talento não é tão importante.

O que realmente importa é o quão dedicado você é ao seu ofício. Ser disciplinado é uma coisa, mas ser dedicado é um jogo diferente.” (Cristiano Ronaldo, 2021)



## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



Cardoso, J. (2018). *Novas tendências de empresas sociais em Portugal*. [Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, Faculdade de Economia Universidade de Coimbra]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/83488>

Carlos, A., & Moreira, T.T. (2008). *O conceito de desenvolvimento sustentável The Concept of Sustainable development*. Revista Terceiro Setor, p. 22.

Godinho, J. (2014). *Avaliação do Desempenho de pessoas numa IPSS: Desenvolvimento de um Modelo Funcional*. [Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto de Línguas e Administração de Leiria]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/6138>

Gonçalves, J. (2018). *Sistema de gestão e avaliação de desempenho: O caso da empresa inCentea*. [Dissertação de mestrado em Gestão, Escola Superior de Tecnologia e Gestão Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria. <http://hdl.handle.net/10400.8/3296>

Lopes, S. (2016). *A Gestão dos Recursos Humanos (GRH) Estudo de Caso: Avaliação de Desempenho no ISEC*. [Relatório de Estágio do 2º ciclo de Estudos em Administração Pública, Faculdade de Direito]. Repositório Científico da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/42519>

Marques, J. F. (2017). *A Avaliação de Desempenho em consultoria de Recursos Humanos: Estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório institucional do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/16493>

Meirelles, M. (2014). *O Uso do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) na Ciência Política: uma breve introdução*. Pensamento plural, pp. 65-91.

Pereira, S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. [Dissertação para Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de gestão de Empresas, Instituto Superior de Contabilidade e Administração]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/1976>

Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª edição, Universidade Feevale, Brasil.

Russo, C. (2017). *Avaliação de desempenho: Estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais*. [Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal]. Repositório comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/19938>

Sarmiento, M., Rosinha, A. & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Escolar Editora. Portugal.

Silva, B. (2014). *Sustentabilidade das Organizações do Terceiro Setor: uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro*. Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, Universidade de Aveiro. Repositório institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/16564>

Soares, B. C. (2015). *Motivação nas Organizações*. Fundação Educacional do Município de Assis- Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis.

Soares, D. (2015). *A Gestão de Desempenho: Implementação numa IPSS*. [Dissertação para Mestrado em Administração e Gestão Pública, Universidade de Aveiro]. Repositório institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/12234>

## **ANEXOS**



## Anexo 1

16/01/2021

Questionário sobre a Avaliação do Desempenho

### Questionário sobre a Avaliação do Desempenho

Este questionário enquadra-se numa investigação com o tema "A Avaliação do Desempenho nas Organizações Sociais: Estudo no concelho de Viseu" realizada no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego-Instituto Politécnico de Viseu. Pretendemos com este questionário recolher dados sobre a importância da adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho nas organizações sociais do concelho de Viseu, assim como: perceber como foi implementado o sistema de avaliação de desempenho; identificar as diferenças sentidas na implementação do sistema de avaliação de desempenho; analisar e compreender o impacto que a implementação deste sistema tem no trabalho desenvolvido pelos colaboradores e conhecer e identificar os meios utilizados pelas organizações sociais para avaliar os seus colaboradores.

O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração

**\*Obrigatório**

#### I- Dados do Gestor

1. 1. Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino

2. 2. Idade \*

\_\_\_\_\_

## 3. 3. Estado civil \*

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)  
 Casado(a)  
 Divorciado(a)  
 Viúvo(a)  
 Outra: \_\_\_\_\_

## 4. 4. Habilitações Literárias \*

Marcar apenas uma oval.

- Secundário  
 Licenciatura  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutoramento  
 Outra: \_\_\_\_\_

## 5. 5. Qual a sua área de formação? \*

\_\_\_\_\_

## 6. 6. Quantos anos de serviço tem nesta área? \*

\_\_\_\_\_

## 7. 7. Freguesia onde trabalha? \*

\_\_\_\_\_

## 8. 8. Qual o cargo que desempenha na organização? \*

\_\_\_\_\_

9. 9. Quantos anos de Serviço tem nesta Organização social? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano  
 Entre 1 a 5 anos  
 Entre 5 a 10 anos  
 Entre 10 a 20 anos  
 Mais de 20 anos

## II- Caracterização da instituição

10. 1. Há quanto tempo a organização atua no Terceiro Setor? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 1 ano  
 Entre 1 a 5 anos  
 Entre 5 a 10 anos  
 Entre 10 a 20 anos  
 Mais de 20 anos

11. 2. Qual o número de colaboradores (funcionários e voluntários) desta organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Entre 10 colaboradores  
 Entre 10 a 50 colaboradores  
 Entre 50 a 250 colaboradores  
 Entre 250 colaboradores

## 12. 3. Qual a natureza jurídica em que se enquadra a organização? \*

Marcar apenas uma oval.

- Associação de solidariedade Social
- Centro Social Social
- Fundação de Solidariedade Social
- Casa Povo
- Institutos de Organizações Religiosas
- Irmandade da Misericórdias
- União, Federação e Confederação
- Entidade Lucrativa
- Outra: \_\_\_\_\_

## 13. 4. Em que área(s) de intervenção a organização atua? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Creche
- Centro de acolhimento temporário
- Centro de atividades de tempos livres
- Lar de apoio
- Lar de infância e juventude
- Intervenção precoce
- Lar residencial para pessoas com deficiência
- Residência autónoma para pessoas com deficiência
- Centro de atividades ocupacionais para pessoas com deficiência
- Estrutura Residencial para pessoas idosos
- Centro de dia
- Centro noite
- Serviço de apoio domiciliário
- Unidade de cuidados continuados
- Unidade de média duração e reabilitação
- Unidade de longa duração e manutenção
- Unidade de convalescença

Outra:  \_\_\_\_\_

14. 5. Qual o número de utentes/ clientes acolhidos pela organização no ano corrente? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Menos de 10 utentes
- Entre 10 a 30 utentes
- Entre 30 a 50 utentes
- Entre 50 a 70 utentes
- Entre 70 a 90 utentes
- Mais de 90 utentes

### III- Adoção do Sistema de avaliação do Desempenho

"A avaliação do desempenho não é só importante para o aperfeiçoamento da gestão dos recursos humanos, como também pode ser considerada uma das chaves principais da própria gestão (Sarmiento et al., 2015)."

15. 1. Esta familiarizado(a) com a existência do Sistema de Avaliação do Desempenho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

16. 2. Tem implementado algum Sistema de Avaliação do Desempenho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não *Avançar para a pergunta 33*

*Avançar para a pergunta 22*

### III- Sistema de Avaliação do Desempenho

"A avaliação do desempenho consiste na apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores na realização das suas funções, usando como base a análise objetiva dos seus comportamentos seguidos pelo feedback (Sarmiento et al., 2015)."

17. 1. Como teve conhecimento da existência do sistema de avaliação de desempenho? \*

---

---

---

---

---

18. 2. A adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho foi de carácter obrigatório ou opcional? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Obrigatório

Opcional

Outra: \_\_\_\_\_

19. 3. Há quanto tempo tem implementado o Sistema de Avaliação do Desempenho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

De 1 a 3 anos

De 4 a 6 anos

De 7 a 9 anos

De 10 ou mais anos

20. 4. Com que frequência a entidade elabora essa avaliação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Mensalmente  
 Trimestralmente  
 Semestralmente  
 Anualmente  
 Outra: \_\_\_\_\_

21. 5. Frequentou alguma ação de formação sobre o atual sistema de avaliação de desempenho adotado na organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

22. 6. Qual(is) o(s) métodos de Avaliação do Desempenho que utiliza? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Lista comparativa  
 Escolha forçada  
 Acidentes críticos  
 Escala gráfica  
 Lista de verificação  
 Avaliação participativa por objetivos  
 Autoavaliação  
 Pesquisa de campo  
 Avaliação 360°

Outra:  \_\_\_\_\_

23. 7. Já foi alvo de avaliação de desempenho na organização em que trabalha? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim    Avançar para a pergunta 24  
 Não    Avançar para a pergunta 26

### III- Sistema de Avaliação do Desempenho

24. 8. Qual o método de Avaliação de Desempenho a que foi sujeita? \*

\_\_\_\_\_

25. 9. Numa escala de 1 (nada satisfeito(a)) a 4 (muito satisfeito(a)) o que sentiu ao ser alvo de uma avaliação? \*

Marcar apenas uma oval.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                      |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Nada satisfeito (a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito satisfeito (a) |

### III- Sistema de Avaliação do Desempenho

"A avaliação do desempenho consiste na apreciação sistemática do desempenho dos colaboradores na realização das suas funções, usando como base a análise objetiva dos seus comportamentos seguidos pelo feedback (Sarmiento et al., 2015)."

26. 10. A quais destas opções deu mais importância para definir o método de Avaliação do Desempenho? \*

Marcar tudo o que for aplicável.

- Os objetivos da avaliação  
 O contexto em que vai ser realizada a avaliação  
 O Público-alvo a que se destina  
 A ponderação das vantagens e desvantagens que cada um dos métodos apresenta  
 Todas as opções anteriores

27. 11. Da seguinte lista assinale as duas principais razões que levou à implementação do Sistema de Avaliação do Desempenho? \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Criar um sistema retributivo e ajustado ao real desempenho do indivíduo
- Ter planos de carreira atrativos
- Controlar e monitorizar o trabalho realizado pelo colaborador
- Rentabilizar as competências dos seus colaboradores

28. 12. Numa escala de 1 a 7, sendo o 1 menos relevante e o 7 mais relevante, numere o nível de incidência, que para si, a avaliação do desempenho apresenta nestes processos. \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

|                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 7                     |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Agregar pessoas            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estimular pessoas          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Recompensar pessoas        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desenvolver pessoas        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Retirar ou demitir pessoas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Monitorizar pessoas        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reclamar                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

29. 13. No que diz respeito ao colaborador, assinale apenas os aspetos que mais se modificou após a adoção do Sistema de Avaliação do Desempenho. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Evolução da carreira
- Motivação do indivíduo
- Reconhecimento do trabalho
- Retribuição salarial e outros benefícios
- Melhoria do desempenho
- Interesse em assumir novos compromissos
- Status social
- Imagem de si
- Todas as anteriores

Outra:  \_\_\_\_\_

30. 14. Acha que o Sistema de Avaliação do Desempenho implementado fornece os resultados com fidelidade, praticabilidade e aceitação desejável? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Não tenho certeza
- Não sei

31. 15. Preencha a tabela indicando o que considera pouco relevante, relevante ou muito relevante. \*

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | Pouco Relevante       | Relevante             | Muito Relevante       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Definição dos critérios, medidas e normas de rendimento e produtividade                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O avaliador tenha conhecimentos para avaliar a aptidão para evitar erros de avaliação           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Escolher locais e momentos ajustados para observação e recolha de comportamentos significativos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Auxiliar a integração de novos colaboradores, utilizar programas de treino e orientação         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Altura do ano em que é realizada a avaliação  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estabelecimento dos objetivos claros, específicos e concisos                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Definição clara e inequívoca do que é esperado do desempenho dos colaboradores                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoio à concretização das atividades dos colaboradores  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Feedback regular e oportuno relacionado com os objetivos acordados com os colaboradores         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoio e ajuda aos colaboradores para se desenvolverem profissionalmente e eticamente            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mostrar interesse efetivo, sincero e honesto por todos os membros da organização                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uso correto dos métodos e parâmetros de avaliação   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

32. 16. Na sua opinião a existência de um Sistema de Avaliação do Desempenho potencia um(a): \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Uma boa relação comunicativa entre o chefe e o colaborador
- Reconhecimento do chefe em relação ao trabalho realizado pelo colaborador
- Melhor entendimento do colaborador o plano de atividades a realizar
- A um fácil julgamento sistemático para aumentos salariais e promoções
- A existência de bases para a tomada de decisão sobre o plano de carreira do colaborador
- A possibilidade de os colaboradores poderem dar a sua opinião ou fazer reclamações
- Identificação das necessidades de treino e formação individual

#### IV- Conclusões

"Uma organização para ser sustentável deve assim procurar manter-se sustentável, realizando atividades que não decorram apenas no momento em que se encontram, mas que sirvam principalmente para promover a sua sobrevivência a longo prazo."

33. 1. Sendo a gestão do desempenho um processo estratégico, na sua opinião ela contribui para a sustentabilidade da organização? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

37. 5. Considera-se gestor-chefe ou gestor-líder? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Gestor- chefe

Gestor- líder

38. Indique sugestões que considera importantes para o bom funcionamento do Sistema de Avaliação do Desempenho numa organização.

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

## Anexo 2

12/09/2021

Gmail - URGENTE- Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais



Tatiana Silva <tatianacgs26@gmail.com>

---

### URGENTE- Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

---

Tatiana Silva <tatianacgs26@gmail.com>  
Para: Tatiana Silva <tatianacgs26@gmail.com>

12 de setembro de 2021 às 17:09

### Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

#### A Avaliação do Desempenho nas Organizações Sociais: Estudo no concelho de Viseu

Exmos. Senhores,

Recentemente convidamos a participar do nosso projeto de investigação, mas é possível que lhe tenha faltado a oportunidade de responder ao nosso inquérito (caso já o tenha feito, por favor desconsidere esta mensagem!)

Reiteramos que a sua participação é de extrema importância para a realização deste estudo, e por isso convidamos novamente a participar. O sucesso deste projeto depende da sua colaboração, que desde já agradecemos.

Esta trata-se de uma investigação científica sobre “A Avaliação do Desempenho nas Organizações Sociais: Estudo no concelho de Viseu”, a decorrer no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, do Politécnico de Viseu.

Como resultado desta investigação foi preparado um questionário que se destina a colocar aos gestores das organizações sociais no concelho de Viseu. O tempo estimado de preenchimento é de cerca de 10 minutos.

Este é o link de acesso ao questionário: <https://forms.gle/21f2j9fe3cq9Y9cX9>

Caso deseje obter informação adicional sobre o estudo ou tenha alguma dúvida aquando do preenchimento do questionário, poderá contactar-nos através dos seguintes endereços de email da respetiva equipa de investigação:

Susana Fonseca (sfonseca@estgl.ipv.pt.pt)  
Tatiana Silva (tatianacgs26@gmail.com)

Desde já agradecemos a sua participação.

--

**Com os melhores cumprimentos**  
**Tatiana Silva**  
Contacto: 927704516  
E-mail: tatianacgs26@gmail.com

<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=2c5601ed3e&view=pt&search=all&permmsgid=msg-a%3Ar-1721302424044439646&dsqt=1&simpl=msg-a%3Ar-172130...> 1/2